

# Maestría en Economía y Gestión del Turismo Sustentable

## Universidad de la República Università degli studi di Siena

---

La experiencia de asociación público-privada de turismo en Uruguay.  
Caso de estudio: Rocha

TRABAJO REALIZADO POR: PROF. ANA CLAUDIA CARAM RIVERO

2015 ROCHA, URUGUAY

TUTOR: PROF. DR. GONZALO PERERA / CO-TUTOR: PROF. DR. LIONELLO PUNZO



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Ciencias Sociales



Facultad de  
**Ciencias Económicas  
y de Administración**



Università degli Studi  
di Siena

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	3
1. ANTECEDENTES	6
1.1 CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ROCHA	10
1.2 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO DE ROCHA	13
2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	22
2.1 OBJETIVOS GENERALES	
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
3. BASES E INTERROGANTES	22
3.1 GOBERNANZA: GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA	23
3.2 ARTICULACIÓN	23
3.3 MODELOS MENTALES Y RESISTENCIAS	24
4. METODOLOGÍA - ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	26
5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	27
6. PROCESO	28
6.1 HISTORIA	28
6.2 RESULTADOS Y ALCANCES	41
6.3 DISYUNTIVAS Y PROYECCIONES	42
7. BENEFICIOS Y LOGROS	43
8. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y OPORTUNIDADES	49
9. FORMATOS Y REDES DE DIFUSIÓN	58
10. AGRADECIMIENTOS	60
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
12. NOMENCLATURA Y SIGLAS	63
13. ANEXOS	64

## RESUMEN

Este trabajo intentará recorrer el tiempo y relatar el proceso que se iniciara en Rocha por el año 2007 y que continúa en una etapa de consolidación y permanente evolución.

Uno de los puntos que esta propuesta de gestión de destino intenta revertir es que el desarrollo turístico en Rocha durante mucho tiempo se ha basado, sobre todo, en la explotación de los recursos de sol y playa en algunas zonas del litoral, y en menor medida, en el patrimonio cultural ubicado en los sitios/lugares emblemáticos. Al generar un planteo integral del territorio se promueve un cambio más profundo y movilizador que implica ver a todo Rocha como territorio Destino.

Durante los últimos ocho años se avanzó desde un territorio disperso y desaprovechado a uno visionado y planificado. Se generó institucionalidad, se analizaron escenarios y se propuso una gestión organizada y creativa.

Aún se está lejos de contar con un territorio plenamente integrado y queda mucho por sumar en lo institucional y desde lo humano. Pero se ha generado una organización “viva” que aprende y crece generando oportunidades de desarrollo para Rocha y sus habitantes.

Se lograron establecer objetivos de mediano y largo plazo a los efectos de lograr una reingeniería de destino que permitiera forjar un territorio que evolucionara de destino familiar económico a uno de proyección internacional de alto nivel sin perder la identidad que lo hace único.

Se estimularon las fortalezas generando cadenas asociativas de servicios e innovando en productos que se basaran en las características propias de Rocha: Naturaleza, cuidado ambiental y propuestas que agregaran valor a la oferta tornándola competitiva.

Se buscó además una propuesta que fuera asociativa y permitiera el desarrollo local en base a la sinergia de sus sectores público y privado, maximizando así el impacto socioeconómico del turismo conjugando la competitividad con la sostenibilidad.

He vivido este proceso asociativo como protagonista activo, por lo que siento el deber intelectual de transmitir esta experiencia con la mayor objetividad que mi posición permita, brindando información eficaz y genuina para que la misma sirva como insumo útil a las transformaciones que sucederán de ahora en más a nivel turístico en Uruguay.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es y continuará siendo un “factor estructural” de la economía del departamento de Rocha. Por lo mismo hemos asumido el desafío de desarrollar y profesionalizar su gestión.

Para ello se debe profundizar su enraizamiento en el sistema productivo territorial coordinando las políticas para su fomento con las demás políticas de desarrollo socioeconómico.

De esta forma se asegura su rentabilidad y un retorno de beneficios sociales.

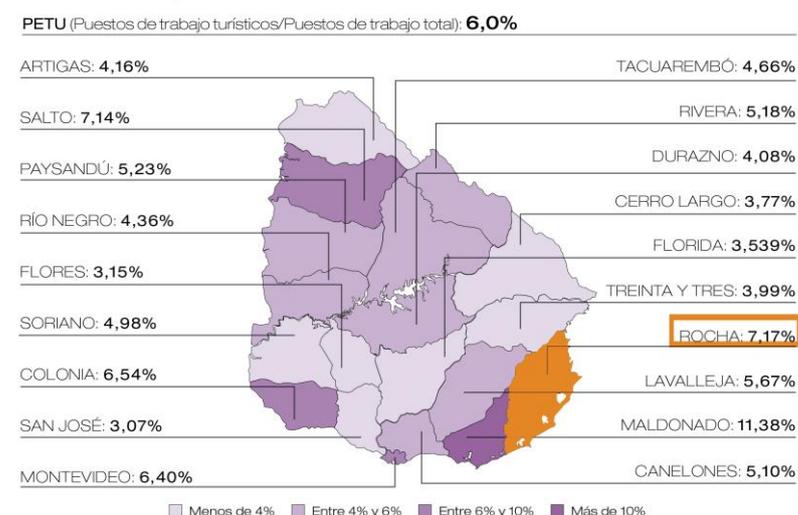
El turismo debe asumirse entonces como uno de los motores del modelo de desarrollo local de Rocha.

Es en este sentido que me permito afirmar que la visión y decisión política es determinante para el modelo de desarrollo turístico que se va llevar adelante en un territorio.

En un departamento como Rocha, con marcada estacionalidad, escasa inversión privada de operadores locales, incremento sustancial de comercios en temporada de verano con dueños de otros departamentos, esencialmente Montevideo, y que históricamente asoció su bienestar económico a la producción arrocera y ganadera; es necesario un argumento conceptualmente fuerte para posicionar al turismo como un sector prioritario en el desarrollo social y económico del departamento.

Puestos de trabajo turístico anual, según departamento. Año 2014.

FUENTE: Encuesta Continua de Hogares - INE.



1)

1. ESTADÍSTICAS ANUALES MINTUR 2015 [www.mintur.gub.uy](http://www.mintur.gub.uy)

En el caso de Rocha se observa que la industria turística tiene una incidencia por arriba del promedio nacional como generador de empleo.

Las directrices departamentales (IDR, 2012) consignan la relevancia de esta visión al observar el dinamismo turístico en el territorio y sus retos:

- i) el desarrollo turístico y su sistema de actores.
- ii) el impacto del turismo en la economía del Departamento.
- iii) la estacionalidad de los negocios y empleo en el sector turístico.
- iv) el desafío de diversificar los productos, lugares y épocas del año, de la actividad turística.
- v) la baja inversión pública y la ausencia orientadora y reguladora del Estado en las últimas décadas del siglo XX.
- vi) los equipamientos de soporte de la actividad requeridos para su desarrollo futuro.

Del mismo modo se postula una gestión integrada y sustentable de la zona costera con un desarrollo equilibrado y ocupación ordenada de la costa teniendo como punto de partida que:

La zona costera del Departamento -de un valor inestimable- sufre las consecuencias de la ausencia de planificación, errores urbanísticos y de gestión cometidos en el pasado.

El corolario es que una parte de la costa atlántica de Rocha no ha logrado un desarrollo razonable o es utilizada en un marco de informalidad con los consecuentes problemas ambientales, sociales y económicos.

La costa de Rocha, por su calidad de zona balnearia y como fue explicado anteriormente, tiene una lógica en sus procesos de generación, estructuración y desarrollo absolutamente diferente a la de los territorios interiores del departamento, particularmente de los centros urbanos.

La población objetivo de los emprendimientos inmobiliarios turísticos plantean diferentes requerimientos o exigencias, que hacen a su manera de concebir y disfrutar sus vacaciones.

En un trabajo realizado por el experto Lionello Punzo para la Intendencia de Rocha y el Cluster turístico de Rocha, “Tendencias y perspectivas para la oferta turística de Rocha” - “Observatorio para el turismo sostenible” (Punzo, 2010), se plantea la necesidad de adecuar la oferta turística en un escenario de competencia, a los nuevos requerimientos que han surgido en Uruguay y en el mundo. Tipifica grupos de intereses como resultado de una encuesta realizada y propone la diversificación de la oferta para acceder a nuevos grupos de turistas.

A la misma conclusión arriba en cuanto a acciones para revertir la estacionalidad del turismo y sus consecuencias sobre la economía del departamento y ocupación de

mano de obra. En otro orden de cosas, resalta la necesidad de intervenir sobre ese “tesoro” que constituye el territorio, con importantes obras de infraestructura que viabilicen las propuestas.

Analizando la realidad actual del departamento de Rocha se observa que ha dado respuesta a conjuntos de intereses muy diversos, de una manera espontánea y muchas veces informal y fundamentalmente no planeada.

Estructuras físicas tan disímiles como La Paloma o La Pedrera con formas y usos tradicionales similares a los balnearios de Canelones o Maldonado y el Cabo Polonio o Barra de Valizas que se han generado a partir de pequeños pueblos informales de pescadores, más allá de otro tipo de consideraciones que podamos hacer, son resultado de formas muy diferentes de concebir el turismo. Esa diversidad que posee y ofrece el departamento, es el plus o la diferencia sustancial con otras propuestas turísticas en la costa atlántica uruguaya.

Esta misma diversidad no debe ser planteada en forma antagónica, sino que enriquece y diversifica la oferta que contempla las distintas realidades que conforman un todo complejo y complementario y como tal debe ser abordado.

Otro aspecto consignado en las directrices que constituye un elemento básico en la concepción de la costa lo constituyen los vínculos con el interior del departamento y particularmente con zonas de interés turístico y con las ciudades próximas.

La idea propuesta y desarrollada por la Dirección de Turismo de la Intendencia Departamental de Rocha, consistente en diseñar circuitos que involucren paisajes muy diversos como lo constituyen las zonas arroceras, madereras, de plantación de olivos, de palmares, de sierras y de esteros y humedales, constituye un enriquecimiento de la oferta de sol y playa, así como una posibilidad de ampliar el tiempo de afluencia del turista al departamento.

De esta forma se genera un entramado de lugares, rutas y caminos en la costa y el interior del departamento, que tendrá como consecuencia una mayor integración espacial y social del departamento y la región, y en definitiva una mayor democratización del territorio.

Uno de los desafíos que ha tenido y deberá seguir enfrentando la gestión territorial es la armonización entre la población residente en las franjas y localidades costeras, donde se concentra la mayor carga turística, y la población estacional de turistas. Un territorio pensado para sus habitantes y para que una de sus actividades económicas fundamentales, el turismo, redunde en capitalización de bienestar para los mismos. No hay turismo sostenible sin desarrollo territorial sostenible.

## 1. ANTECEDENTES

En los últimos años el turismo ha experimentado cambios intensos y profundos incentivados por los cambios a nivel global: cambios de hábitos en los consumidores, nuevas formas de venta, avances tecnológicos, nuevas realidades, entre tantos otros; provocando el cuestionamiento a los modelos tradicionales de organización turística (Manente, 2008).

Por estos motivos los destinos turísticos deben incorporar la planificación estratégica como guía de las actuaciones que se realicen en el territorio procurando la sostenibilidad turística, abandonando la improvisación y superar la etapa de la promoción como única actividad desarrollada desde el ámbito local.

Esa visión estratégica debe contemplar coherentemente el desarrollo territorial, la calidad del entorno, la profesionalidad de los servicios turísticos y el bienestar social.

El departamento de Rocha no escapa a esa realidad. De hecho, es uno de los departamentos del Uruguay en los que el turismo es factor clave en su modelo de desarrollo: dinamiza e impulsa su economía, genera puestos de trabajo, influye en sus lazos y vínculos con el “afuera”, forja y re-significa identidades culturales. Esto sucede al mismo tiempo en dos niveles: a nivel “macro”, en todo el departamento, y a nivel “micro” en cada una de sus localidades, especialmente los balnearios y pueblos costeros, cada uno de ellos poseedores de sus propias idiosincrasias y perfiles turísticos (Punzo, 2010).

El turismo se transforma en un elemento estructurante del departamento, puesto que incide de manera directa, diversa y compleja en su economía, en su sociedad, en su cultura, y en su territorio. Resulta, pues, inconcebible una Rocha sin turismo.

El turismo es una actividad transversal al resto de las actividades, se nutre y complementa con las demás, por lo cual es fundamental que exista algún tipo de organización que coordine a todos los actores implicados en la actividad turística.

A partir de mediados de la década del 2000, varias iniciativas de apoyo a sistemas locales de producción (llamados clusters o conglomerados) han contribuido a dinamizar de forma importante y creciente el escenario turístico y de las políticas para el turismo del Uruguay.

Algunas (Punta del Este, Rocha) fueron promovidas y apuntaladas por PACPYMES (Programa de apoyo a la competitividad y promoción de exportación de pequeñas y mediana empresa), gestionado desde adentro del MIEM (Ministerio de Industria, Energía y Minería) con el apoyo de la UE (Unión Europea); otras, (Colonia, Montevideo) por el PACC (Programa de apoyo a la competitividad de

Conglomerados y Cadenas productivas), a partir de la OPP (Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República).

Un cluster es una estructura de trabajo basada en el diálogo y la cooperación entre los diferentes agentes – públicos y privados – con el objetivo de mejorar la competitividad de sus empresas. Ese conjunto de empresas, agentes y organizaciones se manifiestan geográficamente próximos e inciden en la prestación de un producto o servicio (Punzo, Narbondo 2010)

El consultor internacional Lionello Punzo (Punzo 2010) hace referencia a tres tipologías de destinos: **destinos puntuales** que a su vez pueden ser mono producto (así como son los tradicionales, Canelones y el Litoral Termal) o viceversa, evolucionaron exitosamente o están evolucionando en **destinos-productos** (Punta del Este; Colonia; Montevideo).

Por otro lado, afirma que hay un único experimento de **destino territorio**, Rocha, que representa la verdadera innovación como se expondrá en esta tesis.

Finalmente, en Rocha, los logros fueron visibles fundamentalmente en la animación social del entorno empresarial. Una prueba de ello fue la reactivación de la CRT (Corporación Rochense de Turismo) que ahora tiene legitimación y estructura propia, se generaron además iniciativas de apoyo a la oferta, con marco fundamentalmente territorial. Y sobre todo el gran diferencial que se obtuvo fue la proposición de todo un territorio como destino, innovación absoluta en la oferta turística del Uruguay, donde la tradición es de destinos mono producto mientras en general los procesos en marcha están llevando a destinos multiproducto o destinos-productos.

Esta investigación pretende profundizar en todo el proceso de asociación público privado en Rocha con el fin de analizar esta experiencia de manera tal que permita realizar aportes al conocimiento y ser una herramienta práctica que colabore en la toma de decisiones.

La elección de Rocha como caso de estudio para esta investigación, no solo radica en que fue el único proceso apoyado por dos de los programas que promueve el estado uruguayo (PACPYMES Y PACC) que buscan desarrollar la capacidad de cooperación entre los diferentes actores públicos y privados involucrados en el fortalecimiento de las empresas cuyo instrumento son los clusters o conglomerados, sino también y sobre todo por el camino transitado por Rocha.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Al decir de Punzo (2010), “La progresiva competitividad turística está volviéndose un desafío permanente para sistemas territoriales en lugar de concentraciones de empresas en destinos puntuales, por lo cual se debe procurar salir de la geografía de los cluster. Esto requiere un nuevo modelo de Gestión turística institucional y organizacional.”

Rocha es la única experiencia de asociación público privada del Uruguay que ha dado ese paso.

De todos los sistemas locales, el sistema turístico es “el más territorial”: no solo es un conjunto de empresas que están ubicadas en un territorio, sino que el territorio entra en la definición del producto, como origen, como situación de consumo y como insumo (Punzo, 2010).

En el comienzo de este proceso se estableció como objetivo genérico “Lograr un crecimiento planificado y un desarrollo sostenible del Turismo en la región de Rocha, donde con innovación y manejo responsable de sus recursos, la comunidad progresará en su desarrollo humano y mantendrá su propia identidad.”

Por otro lado, el objetivo específico que se definió fue “Fortalecer y mejorar la gestión del sistema de oferta turística bajo parámetros de calidad de servicios, calidad social, económica y ambiental, de las MiPYMES del Destino Rocha”.

Para lograr tales objetivos, el Proyecto tuvo que desarrollar cuatro componentes:

1. Creación del Modelo de Gestión del Destino en el ámbito público y privado
2. Desarrollo de Productos
3. Mejora y desarrollo de los servicios y del capital humano en el destino
4. Promoción del destino

Cada uno de estos componentes presentó sus propias dinámicas y problemáticas en cuanto a integración, formulación, planificación y ejecución.

En referencia al punto 1, “Creación del modelo de gestión del Destino en los ámbitos público y privado”, se establecieron rápidamente las áreas problemáticas. Los puntos a resolver quedaron referidos a la definición de roles, relaciones y competencias:

Resultó fundamental abocarse a la definición de la relación de la OGDR (Organización de Gestión de Destino Rocha) con otras instituciones (públicas, privadas), en particular con MET (Mesa Estratégica de Turismo), CRT (Corporación Rochense de Turismo), IDR (Intendencia Departamental de Rocha) y MINTUR (Ministerio de Turismo). En muchos momentos y dado lo novel y sin antecedentes del proceso esta relación desdibujó límites y roles que debieron readecuarse y reformularse sobre la marcha atendiendo a lo mejor y más ejecutivo para los objetivos trazados.

Un destino precisa de gestión, y esta gestión tiene que integrarse con las demás estrategias de desarrollo, las políticas para el desarrollo territorial y el bienestar de las comunidades locales.

En referencia a su relacionamiento con stakeholders, actores del turismo, existe un punto importante a resolver relativo a esta relación es que son muchos, distintos y con intereses a veces en conflicto. También se pudo diferenciar entre actores zafrales o temporales y los que se encuentran comprometidos con un desarrollo permanente del territorio.

La relación de la OGDR (y de su área de actuación) con las demás áreas de actuación en desarrollo territorial (marketing territorial y atracción de inversiones, ordenamiento territorial y desarrollo inmobiliario, otras actividades económicas). Esta definición de roles y ejecutividades apunta a optimizar capacidades y recursos asignados.

En una primera fase se realizó un proceso de identificación y posterior selección de un modelo de OGD (Organización de Gestión de Destino) a implementar, analizándose casos de estudios interesantes que presentaban distintos equilibrios público-privado así como diferentes formas legales y estructuras de gobernanza. De este modo se propusieron alternativas que pudieran ser evaluadas a fin de identificar la más apta para realizar la gestión de un territorio tan heterogéneo como Rocha. Esta misma heterogeneidad nos llevó a probar distintas combinaciones y generar un modelo propio que respondiera a las características propias del territorio y sus actores.

En referencia a los puntos anteriores se abrieron dos caminos relativos al relevamiento y mejora de lo existente y a la creación e innovación de productos/servicios nuevos.

Resultó un desafío importante encontrar el punto de apalancamiento que permitiera a los actores salir de sus zonas de confort y comenzar a ejercitar la capacidad de crear y emprender. Sobre todo de emprender conjuntamente con objetivos que los incluían pero que eran, y por mucho, más amplios que sus propios intereses. El proceso de transformar ideas en proyectos, encontrarles el sentido colectivo, insertarlas dentro de una estrategia y cronograma ejecutivo fue un paso a paso no exento de retrocesos y revisiones que sin duda fueron parte también de la maduración colectiva y el fortalecimiento genuino de la organización.

Un ejemplo de esto, destinado a generar insumos técnicos para la toma de decisiones de las distintas instituciones, fue la creación del Observatorio Turístico de Rocha (OTR) por convenio IDR, CURE (Centro Universitario de la Región Este) y CRT, como proveedor de estudios estadísticos sobre el turismo Rochense como se detalla en el capítulo 7 de “Beneficios y Logros”.

## 1.1 CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ROCHA

El Departamento de Rocha se encuentra localizado al Este del país en una ubicación geográfica de características muy significativas. Recostado sobre la casi totalidad de la costa oceánica uruguaya, lo separa de Brasil el arroyo Chuy, una pequeña faja de tierra y la laguna Merín. El río Cebollatí y sus afluentes del Aiguá y del Alférez así como el arroyo y laguna Garzón lo separan de Treinta y Tres, Lavalleja y Maldonado. (IDR, Directrices Departamentales, 2012)

El clima cálido y lluvioso, la suave inclinación y lo bajo de la costa complican el drenaje, así hay buena aparición de bañados y lagunas. Los bañados de interior, y los costeros no salinos, aparecen con vegetación natural de pajonales y juncales, o están aprovechados para el cultivo del arroz.

Todo su territorio está comprendido dentro de la Reserva de Biosfera de Bañados del Este constituyendo por su extensión e importancia biológica el principal ecosistema de humedales del territorio nacional.

El Departamento cuenta con varias áreas protegidas ya plenamente ingresadas al SNAP (Sistema Nacional de Áreas Protegidas). Ellas son: Cabo Polonio, Laguna de Rocha, San Miguel y Cerro Verde. A su vez, hay un área en proceso de ingreso: Potrerillo de Santa Teresa.

La ciudad de Rocha es la capital del departamento, 94 % urbana y constituye la primera centralidad a nivel departamental por contar con casi todos los servicios que caracterizan a una urbanización.

El triángulo conformado por Rocha, Castillos y Chuy sobre la ruta 9 en la base, y Lascano en el vértice norte en la intersección de las rutas 15 y 14, constituye la base urbana de la estructura territorial del departamento, donde vive el 74% de la población y están radicados los principales servicios a la población y a la producción, comercios y actividades productivas urbanas. Otra característica remarcable del departamento es el alto nivel de urbanización en ciudades de dimensiones medias, particularmente las cuatro señaladas, sin presentarse exacerbada mente el fenómeno del macrocefalismo, característico de nuestro país.

Todos los centros poblados del departamento, a excepción de Cebollatí, se encuentran a una distancia menor a 40 km. de alguna de estas cuatro ciudades conectadas por las rutas 9, 15 o 19. Cebollatí constituye la única excepción, encontrándose a 65 km. de Lascano y de Treinta y Tres y a 85 km. de Chuy.

El eje vertebrador del litoral oceánico es la ruta 9 – corredor costero – y la ruta 10 como estructurador principal de los balnearios del circuito 2 – corredor oceánico y en torno a estos ejes se han desarrollado diferentes localidades con vocación



Uno de los resultados del Programa PACPYMES fue la articulación del territorio en cuatro circuitos temáticos.

La idea de la división en un marco de circuitos temáticos alrededor de los espejos de agua fue generar un diferencial original que no había sido destacado en ninguna planificación estratégica anterior. Apuntó a poner en valor y realzar la diversidad de atractivos que enriquecen nuestro territorio. Esto a su vez permitió incorporar en forma participativa a sus habitantes en proyectos que generaron desarrollo local y crecimiento socioeconómico genuino.

CIRCUITO 1 - Laguna de Rocha

CIRCUITO 2 - Laguna de Castillos

CIRCUITO 3 - Laguna Negra

CIRCUITO 4 - Lago de India Muerta

Para dar contenido a los circuitos de Rocha y siguiendo los lineamientos sugeridos por Lionello Punzo se desarrolló una **matriz producto/servicio/mercado** de la cual se presentan como ejemplo dos productos (Anexo 7).

Productos emergentes	TURISMOS	Actualidad	Potencialidades	Situación general	Debilidades/cuellos de botella	Oportunidades	Perspectivas	Acciones prioritarias	Mercados objetivos	Perfil del visitante actual	Nuevos visitantes potenciales
	TURISMO HISTORICO-CULTURAL	<p>Existe un circuito</p> <p>La oferta tiene que ser fortalecida y <b>diferenciada</b> para que sea una familia de productos turísticos aprovechando las potencialidades del territorio.</p>	<b>muy POSITIVA</b>	Creciente interés en los temas histórico culturales es parte de las tendencias mundiales	<p>faltan centros interpretativos (en particular arqueológicos) bien estructurados</p> <p>Faltan guías y acompañamiento (inclusive materiales mediales)</p> <p>comunicación no apunta en esos temas suficientemente</p> <p>servicios integrados e coordinación con demás servicios</p>	<p>Rocha tiene un papel importante en la historia de la independencia del país</p> <p>Hay monumentos y sitios también arqueológicos importantes</p> <p>la histórico cultural brinda una experiencia complementaria con otros productos</p>	<p>Puede entrar en la oferta turística como producto independiente sin estacionalidad, y/o como parte de políticas para estirar la temporada</p>	<p>Capacitación de guías</p> <p>proyecto centro interpretativo y señalización adecuada</p> <p>garantizar servicios auxiliares, ej. Refacción, por medio de redes</p>	<p>mercado regional,</p> <p>mercado internacional</p>	<p>turistas culturales</p> <p>escuelas</p> <p>jovenes</p>	<p>turistas culturales</p> <p>escuelas</p>
AGROTURISMO	Oferta limitada o inestable (vinculada a la evolución de los precios agrícolas), esta creciendo por efecto de la diferenciación de la oferta de las estancias	<b>POSITIVA</b>	<p>segmento de demanda turística esta creciendo y diferenciándose</p> <p>competencia regional alta</p> <p>demanda de calidad en subida</p>	<p>oferta a estabilizar, depende de la situación del mercado agro y de la cultura empresarial</p>	<p>Abundancia de recursos naturales y paisajes vírgenes, vocación y tradiciones rurales, complementariedad al sol y playa</p>	<p>cambio en la cultura empresarial que vea el turismo como fuente complementaria de estabilización del ingreso</p>	<p>capacitación de los empresarios agro</p> <p>mejora de la calidad de los establecimientos, inversiones</p> <p>comunicación para estabilizar demanda</p>	mercado nacional	<p>familias</p> <p>escuelas</p>	<p>familias mas jovenes, jovenes, turistas de "estilo de vida"</p>	

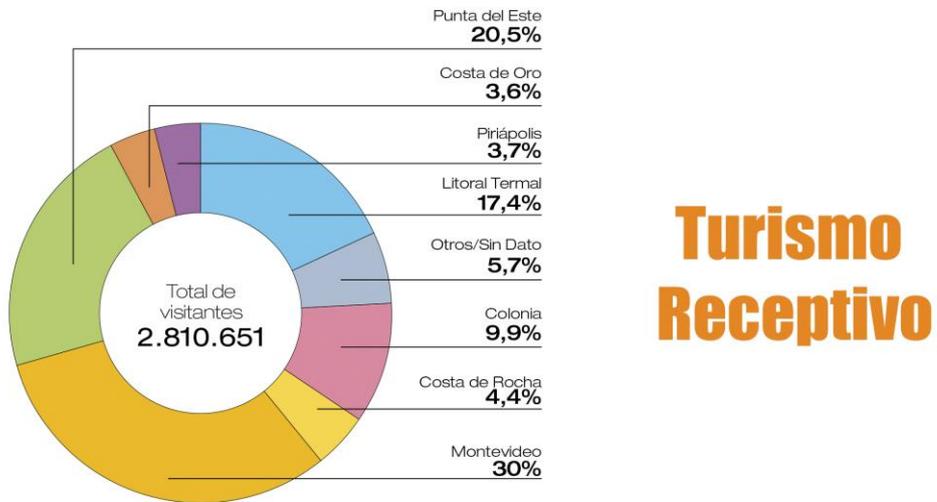
(Punzo, Caram, 2015)

Para enfrentar los desafíos del futuro, los destinos que buscan preservar o lograr una posición competitiva, no pueden “venderse” en base a un único producto turístico, por el contrario deben proponerse tantos productos como exija la demanda.

## 1.2 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO DE ROCHA

El turismo receptivo de no residentes ha aumentado en forma muy significativa en el último tiempo (a nivel nacional y departamental).

Visitantes ingresados a Uruguay según **destino principal** del viaje. Año 2014.

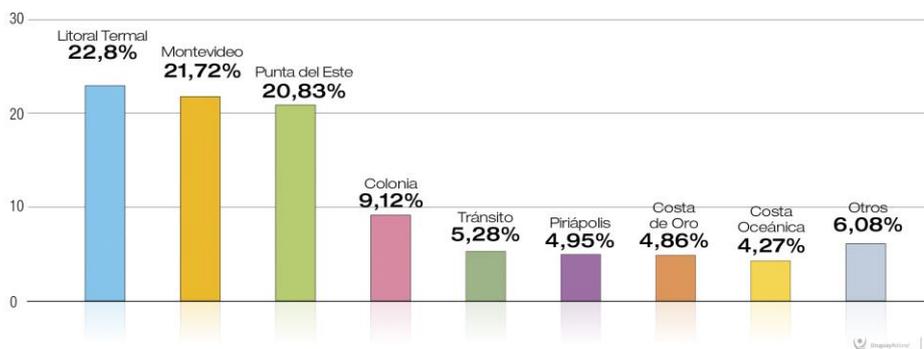


**Turismo Receptivo**

FUENTE: Ministerio de Turismo en base a datos de la Encuesta de Turismo Internacional y Dirección Nacional de Migración.  
 NOTA: la información no incluye los visitantes de Cruceros ni de quienes no hacen trámite migratorio (caso de la frontera seca de nuestro territorio, por ej. Rivera-Livramento, Chuy-Chui, Río Branco-Yaguarón).

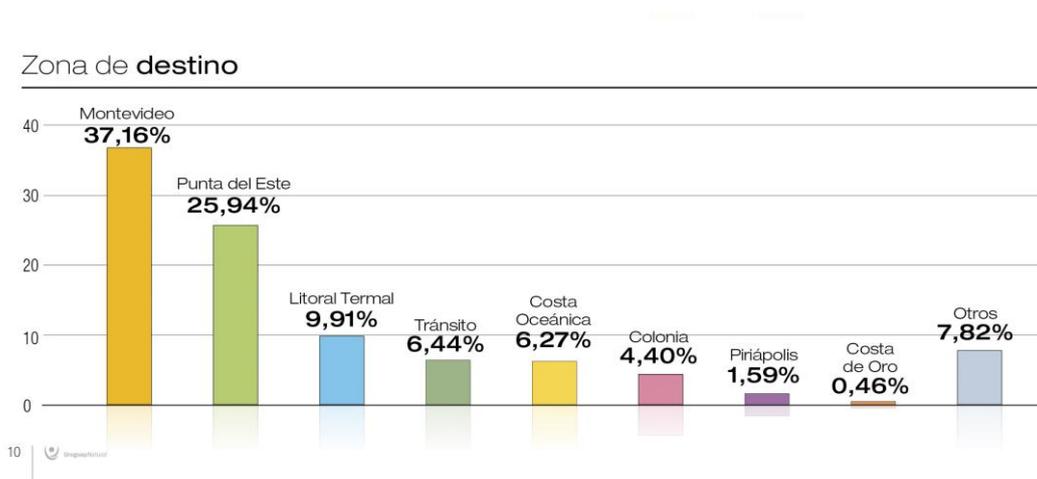
### (2) VISITANTES ARGENTINOS

Zona de **destino**



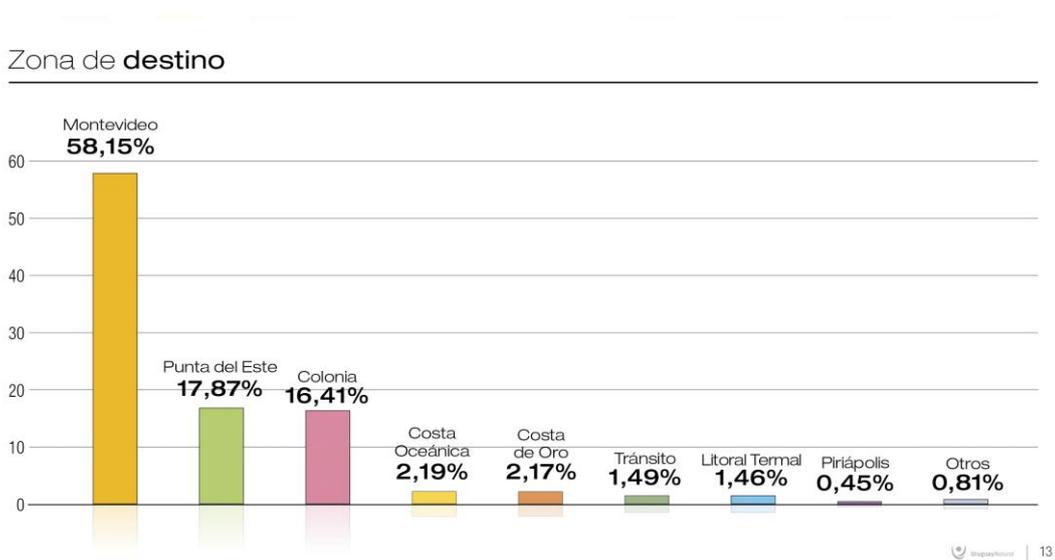
(3)  
 2 y 3. ESTADÍSTICAS ANUALES MINTUR 2015 [www.mintur.gub.uy](http://www.mintur.gub.uy)

## VISITANTES BRASILEÑOS



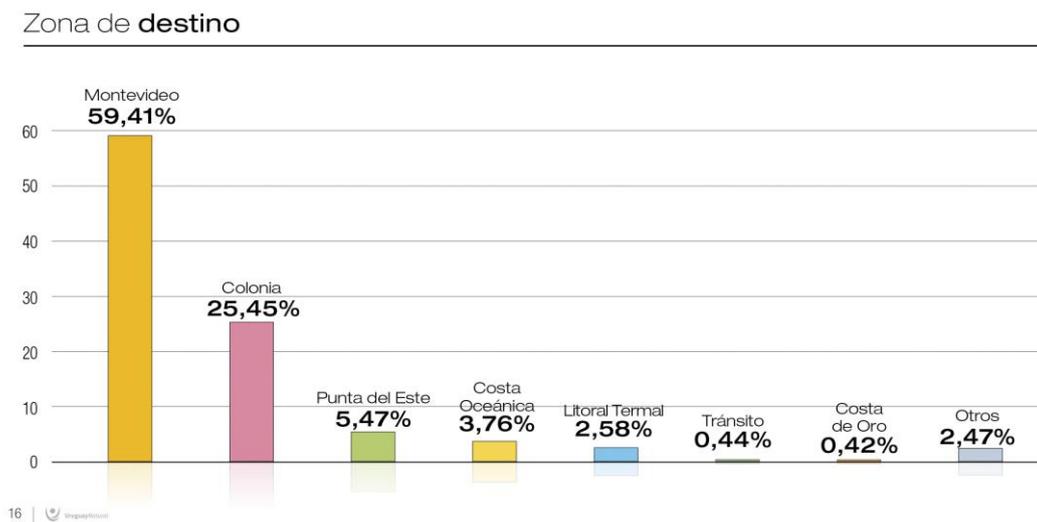
(4)

## VISITANTES OTRAS PARTES AMÉRICA



(5)

## VISITANTES EXTRAREGIONALES



(6)

Dada la importancia de los visitantes extraregionales en el Departamento de Rocha el OTR realizó durante los meses de noviembre diciembre 2014 un primer estudio sobre sus características. El resultado obtenido muestra un claro perfil dominante que permite focalizar y afinar estrategias.

Dicho perfil es el siguiente: El turista encuestado es una persona joven, que ha venido básicamente por recomendación personal, es muy predominantemente europeo (básicamente Alemán, Español o Francés), busca el atractivo natural, la tranquilidad y el contacto con la naturaleza. Tiene una opinión general muy elogiosa de la oferta de Rocha, una buena opinión de la oferta gastronómica, no evidencia reparos mayores sobre el alojamiento. Presenta sin embargo una visión más crítica del transporte y presenta reparos sobre los precios en general. Controlar el factor precios y un mayor cuidado en la infraestructura de transporte, sin afectar las bellezas paisajísticas y naturales, es lo que el público encuestado parece sugerir. (Perera, 2014).

En el Departamento de Rocha, según los relevamientos que realiza el Ministerio de Turismo, se ha superado los cien mil visitantes anuales desde el año 2008 alcanzándose un pico máximo de 192 mil durante el año 2011. A partir de los análisis y segmentaciones realizados se ha logrado identificar y definir los distintos públicos a los cuales dirigir la especialización de nuestra oferta, siendo el destino que tiene

mayor cantidad de días de permanencia y el único del país que ha sostenido y aumentado el gasto per cápita de sus visitantes.

### SEGMENTOS DE MERCADO DE ROCHA

SEGMENTO	PESO POBLACIONAL	APORTE ECONOMICO
<b>ENTRENAMIENTO, EVENTOS</b>	<b>8,7%</b>	12,1%
<b>SEGUIDORES DE ROCHA</b>	<b>45,3%</b>	37,2%
<b>RELAX</b>	<b>30,1%</b>	33,8%
<b>ACTIVIDADES, DEPORTES</b>	<b>15,9%</b>	16,9%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	100,0%

(7)

Estos segmentos si bien están presentes en todos los micro destinos y abarcan franjas etarias muy diversas pueden ser caracterizados con bastante precisión (Sprechman, 2014) y en el caso de turismo interno, correlacionados con sectores socio demográficos bien definidos (Perera, Sprechman 2015). Esto permite refinar encuestas y promociones de baja temporada dirigiendo los diversos productos del destino a su público objetivo principal.

Por otra parte esta segmentación deja en clara evidencia algunos trade-off delicados que se detallan en capítulo 6.3, “Disyuntivas y Proyecciones”, y que solo son gestionables desde una visión estratégica conjunta del sector público y privado.

7 (A) PERERA, G. & SPRECHMANN, M. “Segmenting a seasonal summer destination in Latin America: the case of Rocha Department in Uruguay” Pre-print, CURE, 2015.

## DÍAS DE ESTADÍA/GASTO PER CÁPITA TURISMO RECEPTIVO 2013

R2013

### TURISMO RECEPTIVO

VISITANTES INGRESADOS A URUGUAY, DÍAS DE ESTADÍA Y GASTO, SEGÚN ZONA DE DESTINO

PERÍODO: AÑO 2013

ZONA DE DESTINO	TOTAL DE VISITANTES	DÍAS DE ESTADÍA	GASTO EN U\$S CORRIENTES		
			TOTAL U\$S	P/PERSONA	P/P DÍA
Punta del Este	610.565	8,2	793.338.144	1299,4	159,3
Colonia	286.632	4,0	114.416.327	399,2	99,7
Montevideo	766.852	5,7	511.089.660	666,5	116,0
Costa de Oro	111.035	7,9	55.451.231	499,4	63,6
Piriápolis	107.697	8,0	80.896.428	751,1	94,4
Costa de Rocha	170.412	9,2	120.578.720	707,6	76,7
Litoral Termal	489.525	4,3	148.330.676	303,0	70,9
Tránsito	110.830	0,6	4.291.675	38,7	65,2
Otros - Sin datos	161.774	4,9	49.982.806	309,0	63,5
<b>TOTAL/MEDIA</b>	<b>2.815.322</b>	<b>6,0</b>	<b>1.878.375.667</b>	<b>667,2</b>	<b>111,9</b>

(8)

## DÍAS DE ESTADÍA/GASTO PER CÁPITA TURISMO RECEPTIVO 2014

R2014

### TURISMO RECEPTIVO

VISITANTES INGRESADOS A URUGUAY, DÍAS DE ESTADÍA Y GASTO, SEGÚN ZONA DE DESTINO

PERÍODO: AÑO 2014

ZONA DE DESTINO	TOTAL DE VISITANTES	DÍAS DE ESTADÍA	GASTO EN U\$S CORRIENTES		
			TOTAL U\$S	P/PERSONA	P/P DÍA
Punta del Este	576.879	7,9	709.351.131	1229,6	156,5
Colonia	279.290	3,7	86.127.952	308,4	84,2
Montevideo	842.633	6,0	512.770.504	608,5	101,8
Costa de Oro	101.040	7,6	44.133.363	436,8	57,3
Piriápolis	102.960	8,3	80.404.503	780,9	93,9
Costa de Rocha	122.561	9,2	96.452.672	787,0	85,3
Litoral Termal	489.816	4,0	128.752.531	262,9	65,5
Tránsito	136.597	0,6	5.829.093	42,7	67,3
Otros - Sin datos	158.875	5,4	40.603.748	255,6	47,1
<b>TOTAL/MEDIA</b>	<b>2.810.651</b>	<b>5,8</b>	<b>1.704.425.497</b>	<b>606,4</b>	<b>104,8</b>

Nota: Cifras revisadas a Mayo 2015

(9)

La costa de Rocha es el destino que ha registrado la mayor duración promedio de estadía entre todos los destinos del país desde el año 2006 alcanzando 9,6 días en 2011.

En dicho año se calcula el ingreso por divisas correspondiente al destino Costas de Rocha en 130 millones de dólares americanos, solo por debajo de Punta del Este y Montevideo (que registran ingresos sustancialmente mayores).

Podemos observar como indicador positivo la evolución del gasto diario promedio por persona de observando su aumento de USD 69.5 en el año 2011 a USD 85.3 en el 2014 (MINTUR, Anuario 2011 y 2014).

No obstante ese crecimiento, Rocha sigue captando un porcentaje menor del turismo receptivo del país. Por otra parte, la mayoría de los turistas que el departamento recibe, son uruguayos (turismo interno), y representan alrededor del 60 % del flujo total de turistas en Rocha, con lo cual aumenta considerablemente la cantidad de turistas que visitan el departamento (IDR, Datos estadísticos 2011 - 14).

Si bien la menor participación del turista Argentino en el destino Rocha puede en primera instancia considerarse una debilidad, también implica el desarrollo de fortalezas en comparación con Maldonado o Colonia: en los últimos años Rocha sufrió un impacto menor de la retracción del mercado Argentino.

A su vez en relación a Maldonado este factor redujo considerablemente el impacto de la reducción de la conectividad con Argentina experimentada en los años recientes (Disminución de vuelos, restricciones fiscales o aduaneras argentinas, etc).

El modelo de desarrollo turístico original del departamento mostraba dos características principales:

- a) Alta estacionalidad: más de 2/3 del flujo de turistas se concentran en el primer trimestre del año. Si se tiene en cuenta que más del 15% visitan el departamento en el último trimestre, tenemos que más de 4/5 del total del turismo receptivo llega al departamento en primavera y verano, o sea, en los meses más cálidos.
- b) Alta concentración territorial: en el primer trimestre, más del 95% de los visitantes no residentes tuvieron como destino alguno de los balnearios sobre la costa atlántica.

La conjunción de ambas características generan un modelo de desarrollo conocido como de “sol y playa”, o de veraneo. En el documento “Diagnóstico Participativo y Estrategia Competitiva del Cluster de Turismo de Rocha” (2009) se señalan algunas características de este modelo de desarrollo turístico:

- El turismo en Rocha surge de manera endógena y espontánea, estableciéndose una suerte de relación metrópoli-colonia entre los centros urbanos del departamento y los primeros balnearios (Rocha-La Paloma; Castillos-Aguas Dulces; Chuy-Barra de Chuy).

- Marcada heterogeneidad entre los destinos turísticos costeros, inclusive entre algunos distantes pocos kilómetros entre sí.
- Baja rentabilidad.
- Bajo nivel de innovación.
- Escasos estímulos para la mejora de los servicios.

El desafío que enfrenta el sector turístico rochense, es por tanto, dinamizar y diversificar su actividad, de forma tal que se generen condiciones que permitan mejorar la rentabilidad del sector, e impulsar la innovación y la generación de valor agregado al producto “turismo”. Todo ello dentro de un modelo general del territorio, que permita preservar la identidad y valores locales, sin poner en jaque su sostenibilidad. (Punzo, Narbondo 2009)

En el año 2005, con el gobierno del Intendente Artigas Barrios se re institucionaliza la Dirección de Turismo de Rocha y con ella la decisión de recomponer la CRT.

La CRT es una asociación civil sin fines de lucro que surge en 1993 ante la inquietud de un grupo de operadores turísticos que entendieron la importancia de "asociarse" para lograr y potenciar acciones que contribuyeran al desarrollo turístico de Rocha.

En el año 2007 la Intendencia de Rocha, a través de su Dirección de Turismo; la CRT; y el MINTUR, conformaron una alianza para presentarse al llamado a presentación de proyectos al Programa PACMIPYMES del Ministerio de Industria, Energía y Minería resultando seleccionados.

El Gobierno uruguayo, a través de la OPP (Oficina de Planeamiento y Presupuesto) obtuvo un aporte financiero del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), para desarrollar un PACC (Programa de apoyo a la competitividad de Conglomerados y Cadenas productivas), que lo habilita a apoyar y cofinanciar proyectos de Conglomerados inicialmente dinamizados por PACMIPYMES.

Uno de los hitos del cluster fue la elaboración de una matriz **FODA** respecto a Rocha como destino turístico:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Riqueza y variedad de recursos naturales y culturales.	Congestión en algunos momentos del año que determina la saturación de la infraestructura y oferta de servicios. Pero al mismo tiempo una densidad muy baja de población y escaso número de turistas durante la mayor parte del año que no permite que sea rentable la inversión en infraestructura	Creciente flujo de visitantes, con mayor poder adquisitivo y mayor diversificación del perfil del turista.	Débil capital social (recursos humanos e infraestructura)
La cultura empresarial tradicional está lentamente madurando e incorporando calidad a los servicios que ofrece, pero con grandes limitaciones asociadas a la estacionalidad, precariedad de la oferta y bajo nivel de inversión y de innovación.  Mayor conciencia de la necesidad e nuevos	El turismo de sol y playa no requiere innovación ni alta tecnología. Es de escaso valor agregado y bajo nivel de rentabilidad, además de generar bajo nivel de empleo.  Escasa coordinación y cooperación entre privados y entre sector público y privado. Escaso nivel de exigencia hacia el sector público.	La demanda está incrementando su nivel de exigencia respecto a calidad y cantidad de servicios que requiere.  Nuevas alianzas público/privadas. Mayor confianza del sector privado hacia la gestión municipal. Participación creciente	Amenazas medioambientales incipientes pero crecientes.
productos para desestacionalizar o alargar la temporada		del sector público en coordinación con el sector privado.	
Rocha en corredor turístico de dos países grandes.	Políticas públicas escasas para promoción de turismo en la región	Complementariedad entre costa e interior del departamento en oferta de productos turísticos.	
Satisfacción de los turistas en general sobre su experiencia en Rocha.	Transporte público inadecuado.	Falta de reglas claras y control de normas. El sector público tiene que establecer las reglas de juego y hacerlas cumplir.	

Diagnóstico participativo 2008.

A partir de este diagnóstico participativo, en agosto de 2008, los actores públicos y privados integrantes del cluster se reunieron para consensuar la nueva **visión** del turismo rochense:

***“Rocha, comprometida con el equilibrio de su diversidad, organizada y participativa, genera oportunidades de desarrollo competitivo. Rocha...destino turístico mundial”.***

Esta definición de visión, es la síntesis del trabajo participativo de planificación estratégica llevado a cabo desde finales del 2007 y casi todo el año 2008, entre todos los actores integrantes del cluster. A partir de la misma, se establecieron 4 líneas estratégicas de trabajo:

1. Fomentar la creación y profesionalización de servicios y productos turísticos para asegurar una oferta innovadora, diversa y atractiva que involucre el territorio todo el año.
2. Concebir y articular un conjunto de acciones dirigidas a posicionar a Rocha como destino turístico en el mercado mundial.
3. Construir una cultura colectiva del turismo.
4. Fortalecer y/o crear ámbitos de participación y mecanismos de coordinación interinstitucional público/privada.

Considerando que Rocha contaba con apoyo del programa PACPYMES – en el período comprendido entre febrero 2008 a junio 2010 - destinado a promover la dinamización del “Cluster de Turismo de Rocha”, se presenta a este programa un proyecto para continuar el proceso.

En el año 2010 se firma un convenio entre la CRT, MINTUR, IDR Y DIPRODE DE OPP , con el objetivo de coordinar los roles y acciones de sector público y privado de referencia para el Cluster de turismo de Rocha, de cara a la mejora de su competitividad y desarrollo.

En el año 2010 se presentan en la competición National Geographic/Ashoka International para proyectos en Geoturismo. A esta propuesta se presentan 316 proyectos de América Latina y solo 7 fueron seleccionados.

El proyecto presentado por Rocha resulta ganador - Gestión del Sistema de Oferta Turística del Destino Rocha, firmado con el Banco Interamericano de Desarrollo y financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones del BID.

La co-financiación FOMIN es justificada por la presencia de un Cluster que a su vez es el resultado de la iniciativa de un grupo de empresarios y los poderes públicos locales.

Actualmente la Organización de Gestión de Destino Rocha se encuentra ejecutando su plan 2013 - 2018, y si bien no se ha institucionalizado formalmente funciona de hecho. En este año se firmó un acuerdo entre la Intendencia Departamental de Rocha y la Corporación Rochense de Turismo estableciendo compromisos, derechos y obligaciones para continuar este camino y consolidar el proceso de gobernanza que se viene generando desde hace varios años.

En cuanto a la conformación de la OGD Rocha, está integrada por la intendencia y la corporación rochense de turismo, esta última representaba a las redes sectoriales y territoriales. La experiencia nos demostró que la CRT debe representar solamente las redes sectoriales encontrándonos en pleno proceso de transformación y definición de la participación de los territorios en la OGD.

## **2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Aportar al conocimiento sobre la gestión de turismo en el Uruguay. Identificando los distintos logros, innovaciones y problemáticas detectadas durante el proceso asociativo público-privado en Rocha y elaborar propuestas que generen las mejoras necesarias en dicho proceso permitiendo su réplica en otros destinos.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la problemática de la gestión turística del destino Rocha.
- Sistematizar y generar información de calidad que colabore en la toma de decisiones a diferentes niveles: internacional, nacional y sub-nacional.
- Elaborar una propuesta metodológica de análisis territorial que en el marco de la asociación público privada aporte a la toma de decisiones estratégicas del destino.

### **3. BASES E INTERROGANTES**

¿Cuál es el aporte del proceso de asociación público-privado transitado por Rocha al desarrollo turístico del país?

¿Cuáles son las problemáticas que conlleva este proceso?

¿Cómo y qué aprendimos de ellas?

En el sector turístico, y dentro de este proceso, tenemos evidencia de que se han tomado decisiones acertadas y también erróneas. Pero ¿Estamos aprendiendo de ello? ¿Esto nos va a servir para adoptar un nuevo modelo de crecimiento que aporte sostenibilidad?

#### **3.1 GOBERNANZA: GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA**

Uno de los pilares de este proceso sin duda implica el involucramiento del sector público en el mismo. Existió desde su origen la decisión política de integrarlo asumiendo con ello los costos, implicancias, riesgos y demoras que supone una acción de gobernanza compartida.

Esta decisión política de transitar por un camino de gestión público-privada resulta determinante y habilitante para este tipo de procesos. Sin ella esta posibilidad es nula. Del mismo modo si el sector privado no estuviera dispuesto a participar no se daría tampoco la gobernanza, la diferencia entre ambas implicancias es que en el último caso igualmente contaríamos con gestión del turismo en el territorio.

El sector público decide entonces compartir la responsabilidad otorgada por la ciudadanía con el sector privado.

La acción de consensuar decisiones enlentece la capacidad ejecutiva pero enriquece la apropiabilidad y empoderamiento por parte de la comunidad y de los actores del sector privado. Por otra parte al delegar acciones libera al director de ciertas tareas de ejecución.

Sin embargo esto establece un cambio de paradigma: las decisiones son compartidas y a partir de entonces las responsabilidades también. Este punto establece una imprescindible construcción paralela, la construcción de confianza como elemento dinamizador del éxito organizacional. Sin un modelo organizacional sistémico y coherente no hay avance ni construcción conjunta posible.

### **3.2 ARTICULACIÓN**

La IDR desde un principio se comprometió fuertemente en aspectos claves del destino y las problemáticas de los actores privados.

Los privados fueron integrándose paulatinamente primero como núcleo tractor que se hiciera cargo de las distintas etapas y luego conformándose mesas sectoriales, territoriales y temáticas.

A partir de este camino se ha resignificado lo que el turismo es y deja para el territorio y lo que ha crecido en los últimos años a partir de la experiencia del Cluster. Hoy existen aproximadamente 100 empresas que están abiertas todo el año o al menos durante 9 meses del año. Esto genera en forma directa al menos 500 puestos laborales (tomando un promedio de 5 empleados), estos comercios a su vez consumen productos locales dinamizando la economía del Departamento y generando derrame local positivo.

Entonces sabiendo que se emprendía un largo camino en común la cuestión era ¿cómo poder ser realmente innovadores como hacedores de política? Sin duda teníamos que buscar ideas nuevas, dentro de nuestras organizaciones, en el sector privado, entre nuestras audiencias y grupos de interés. Pero también debíamos establecer una estrategia y definir un proceso para transformar estas ideas en políticas con impacto real. Todo eso en forma paralela logrando sintonizar y aterrizar múltiples voluntades y expectativas en cuanto a plazos y formas. No era un camino fácil, pero decidimos emprenderlo de todos modos.

### **3.3 MODELOS MENTALES Y RESISTENCIAS**

Uno de los problemas que observamos es que falta una mirada más holística de lo que significa el Turismo como un espacio transversal, complejo y multidisciplinar.

Los “modelos mentales” son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta. (Senge, 1994)

Como es obvio, una organización sólo puede aprender porque sus miembros lo hacen; si no hay un aprendizaje individual no puede haber uno organizacional. En el transcurso de este proceso pudimos observar distintas etapas. Si tomamos como premisa que en principio, una organización es un emprendedor podemos extrapolar el comportamiento y asignarle los ciclos que sigue un emprendimiento.

En toda fase inicial, y en el caso de Rocha no fue diferente, existe un origen. Así el proceso refundacional de la CRT ejerció una influencia cohesiva y dominante sobre la organización que luego redundaría en la formación de la OGD; dirigió sus inicios y redujo la incertidumbre. Esto se tradujo en una sensación de familiaridad que permitió conformar una identidad común, una misión conjunta y un accionar según fueron definiéndose objetivos. Si bien en un principio existió un tiempo en el que los diferentes enfoques y abordajes generaron resistencias, enlentecimientos y retrocesos finalmente los miembros de la organización lograron captar las opiniones, los valores y las necesidades del destino, por tanto su conducta ya no se guía sólo por su propio criterio sino que se intenta establecer un criterio y accionar comunes.

Uno de los retos que enfrenta prontamente una organización al gestarse consiste en la construcción de una visión compartida genuina, concebida esta como la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. En el comienzo del proceso uno de los objetivos primarios fue lograr unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común.

A modo de reseña histórica podemos señalar que si bien en el proceso PACC (al que podríamos determinar como “gestacional” de lo que sería luego la base de la OGD) los resultados no fueron los esperados, el modelo propuesto y su impacto en Rocha a partir de las resistencias generadas finalmente fue por contraposición. Se transformó en una fortaleza al aglutinar a todos los actores territoriales alrededor de la idea que “no querían para el territorio”.

Un aprendizaje capitalizado fue comprender que las personas que llevaron adelante ese proyecto eran economistas, ningún profesional en turismo y con un marcado centralismo. En el acierto o en el error pretendían marcar un camino de trabajo para Rocha lo cual dificultó el proceso y la ejecución del programa.

Las ganancias del proceso PACC destacaron mucho más en cuanto a la dinamización, el hecho de venir trabajando con un proyecto que fortaleció a los actores, que marcó un camino a seguir. Actores que definieron su propio plan estratégico y que no estaban dispuestos a cambiar sus objetivos por el hecho de responder a un programa nacional que los financiara: **“Si un velero tiene claro a qué puerto quiere llegar no hay viento que lo desvíe”**.

Aprendizaje en equipo, se generó el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual.

Se pudo arribar a un modelo de pensamiento sistémico. Como organización se forjó el paradigma base de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes ópticas y logrando la formación de equipos

interdisciplinarios (ya fuera a través de capacidades propias o por contratación).

Se trabajó duro para lograr la convergencia alrededor de objetivos de largo plazo comunes ya que esto constituía la condición básica necesaria para armar una oferta turística coherente y competitiva.

Dentro de los modelos mentales públicos a transformar, debería incluirse una reflexión profunda que reconozca y revalorice la impronta turística y el rol de derrame socioeconómico que el turismo tiene para el Departamento compatibilizándolo y no supeditándolo al modelo agroproductivo.

En todo el país pero sobre todo en Rocha debemos trabajar para integrar responsablemente a todo el sistema productivo. Buscar las complementariedades que deben existir entre el turismo y las demás cadenas productivas incluso la complementariedad entre los diferentes destinos. El desarrollo futuro pasa por una fase importante de inversiones sean privadas, públicas o consensuadas.

#### **4. METODOLOGÍA - ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS.**

La metodología de trabajo se basa esencialmente en estudio de caso con varios tipos de acciones:

- Estudio de caso: Técnica descriptiva. Análisis y síntesis, deductivo - inductivo.
- Recolección de datos: Observación, entrevista y análisis de documentos.
- Entrevistas a informantes calificados - Estructuradas y semi estructuradas.
- Entrevistas a stakeholders y otros agentes principales de los varios Programas de Apoyo, del MINTUR, de las Intendencias, de los Cluster y Conglomerados, de las Universidades, entre otros. Estructuradas y semi estructuradas.
- Observación participativa.
- Análisis de información secundaria.
- Análisis de las herramientas de gestión:
  - ✓ Plan estratégico
  - ✓ POA
  - ✓ Plan de marketing.
  - ✓ Matriz producto mercado:
    - Elaboración de matriz de insumos y análisis de la matriz.

## 5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recopilación y lectura de toda la información documental y bibliografía de referencia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													■	■						
Procesamiento de documentos (solicitud de documentos y consultas por mail).		■	■	■	■	■	■																									
Elaboración de la pauta de entrevistas													■	■																		
Definición de agenda de reuniones con informantes calificados y stakeholders.													■	■																		
Reunión con referentes (puntualizar referentes, llamar, coordinar, entrevistar).														■	■	■																
Procesamiento de información relevada. Conclusiones																					■	■	■									
Análisis de las herramientas de Gestión						■	■	■					■	■	■	■																
Elaboración de una matriz de insumo/producto (se aplica formato sugerido por Punzo en Informe final 2013)	■	■	■																													
Recorrida por las localidades (relevamiento de datos, entrevistas y aplicación de matriz).					■	■	■	■	■	■	■	■																				
Reunión tutor Gonzalo Perera													■								■								■	■	■	■
Skype/mail con tutor Lionello Punzo	■																				■	■									■	■
Análisis/redacción	■	■	■																						■	■	■	■	■	■	■	■

## **6. PROCESO**

### **6.1 HISTORIA**

Usualmente para que las cosas sucedan deben confluír no solo voluntades o intenciones sino también ciertas condiciones en el entorno. Fue así como se generaron y aprovecharon todas las oportunidades y programas afines a la voluntad de cambio y proactividad que comenzaba a gestarse en el territorio.

Al comenzar el primer mojón de este camino la Intendencia había recibido el territorio en una situación de escasa o inexistente planificación y con cero recursos para aplicar a una reingeniería del destino.

Esto implicaba empezar desde la base, buscando opciones que nos permitieran generar una base para el desarrollo planificado y elegimos partir desde nosotros mismos, creyendo que era posible y presentándonos unidos a diferentes alternativas de programas y financiación que comenzaron a aparecer en el Uruguay del 2007. Partimos desde nuestras capacidades y también desde nuestras falencias y aprendimos juntos de ambas. Lo público y lo privado escribieron otro capítulo desde ese momento.

#### **El cluster de Turismo de Rocha**

Como ya se mencionó en la caracterización del sector turístico de Rocha el proceso de conformación organizacional tuvo como antecedente dos instancias previas en los Programas PACPYMES y PACC de los cuales los principales logros se tradujeron en:

#### **LOGROS DEL PROGRAMA PACPYMES**

El principal logro consistió en el fortalecimiento social de la institucionalidad con la renovación de la CRT y la creación de una estructura administrativo-ejecutiva estable. Además ahora la CRT tiene un plan estratégico.

- Mejoró la estructura de la oferta, básicamente en la dirección de la diversificación y la creación de redes empresariales de soporte. El diseño de nuevos productos turísticos en una estrategia de complementación/sustitución del producto de especialización histórica del destino, apunta en una doble dirección: por un lado, a la movilización de recursos distintos de los vinculados al sol y playa, y en la costa; por el otro, a la desestacionalización y difusión del turismo en el territorio departamental, dos ejes fundamentales en una visión de sostenibilidad del turismo.

- Se logró introducir un cambio potencialmente radical del enfoque a la oferta, saliendo de la lógica de los destinos puntuales especializados: de hecho, se diseñaron circuitos a armar de un punto de vista de señalización y otros servicios de apoyo, cuya realización ya está encaminada. Además, se hicieron estudios de factibilidad para enriquecer el estoque de atractivos, con el mapeo de los recursos potenciales

atractivos y con el mapeo/proyecto museal vinculado al conjunto de fuertes y fortalezas.

- Grandes progresos fueron hechos en la dirección de la entrada de Rocha en los mercados globales: con un trabajo excelente de definición de marca, y una comunicación más eficaz y moderna, en definitiva, con la identificación de los perfiles de mercados interesantes (en un estudio de mercados muy bien articulado y rico de informaciones novedosas y útiles).

- Se avanzó en la creación de una cultura turística, con varias iniciativas dirigidas ya sea a los empresarios que a las comunidades en general, en particular a los alumnos para los cuales se pusieron en marcha iniciativas novedosas y ejemplares aprovechando del espacio curricular abierto.

- Se identifican las recomendaciones para las acciones futuras en la óptica de la sostenibilidad de la iniciativa cluster, según cuatro ejes, y se sugieren las posibles sinergias con el Proyecto FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones), es decir:

a) Fortalecimiento de la CRT con la creación de la herramienta y estructura a su interior para desarrollar una Gestión de Destino adecuada al tamaño y amplitud de las tareas de coordinación de un destino territorio tal cual es Rocha, con la coordinación/síntesis de las exigencias expresadas por un conjunto de microdestinos que tienen historias independientes y precisan ahora de un cuadro de referencia para acciones comunes. El Proyecto propuesto a la cofinanciación del FOMIN puede dar la continuidad que precisa este eje, de forma de establecer métodos de actuación así como crear el capital humano y social necesario.

b) Es preciso avanzar con los programas de introducción de sistemas de gestión y conjuntos de estándares de calidad a nivel de las empresas en los distintos segmentos de oferta turística, así como en la actuación de los poderes públicos. Aquí también el Proyecto FOMIN tiene un área importante para expresar su capacidad de aporte al camino ya delineado por la iniciativa cluster.

c) También es preciso promover un pacto para las inversiones públicas y privadas dirigidas a la mejora de la infraestructura y las instalaciones, pacto al cual sea incorporado un sistema de incentivos para la generación de la cooperación, necesaria para realizar proyectos de grande porte. El aporte del FOMIN, junto con el del BID, podría ser fundamental, ya sea en términos de recursos aportados y/o movilizados, como por la confianza que el soporte de una grande institución puede inducir en operadores ya comprometidos en un proyecto ambicioso, y

d) promover la cooperación con los demás destinos turísticos de Uruguay, entre los cluster/conglomerados, asociándose en el proyecto de forma de colaborar a crear e integrar un sistema de oferta país con el tamaño, el porte para presentarse como un gran atractivo en el mercado mundial.

## LOGROS DEL PROGRAMA PACC

Verificadores que se establecieron por el Programa PACC para la medición del objetivo principal y los resultados logrados al momento:

### 1. **Participación de los principales actores públicos y privados del Conglomerado.**

**Resultados:** Los actores públicos principales han determinado que la MET es el interlocutor válido del departamento en materia turística. Al mismo tiempo el aumento en el caudal de socios de la CRT indica el alto grado de representatividad que la misma posee así como la valoración que posee en las empresas del sector. Se han incorporado a la Mesa Estratégica representantes de los siguientes sectores: Alojamiento, Gastronomía, Inmobiliarias, Transporte define en breve sus representantes, Turismo en espacio Rural y Natural. Es de destacar que el sector de la prensa turística acompaña y difunde permanentemente las acciones ejecutadas desde la Mesa Estratégica.

### 2. **Aporte privado en caja y en aumento.**

**Resultados:** Actualmente la CRT cuenta con un total de 180 socios y un ingreso en el entorno a los 615.000 pesos anuales para el año 2012. Cabe destacar que en Octubre de 2010 los socios de la CRT no superaban los 50 y la recaudación era inferior a 100.000 pesos. En tal sentido se triplicaron los socios y los ingresos se incrementaron en más de un 400%. Además se logró la incorporación de dos socios corporativos como ser Free Shop y Visa.

### 3. **Estrategia compartida y en vigencia.**

**Resultados:** Elaboración y readecuación del Plan Estratégico de la MET, el cual tiene como objetivo principal la conformación de una Organización de Gestión de Destino Público Privada. O sea que todos los actores actuales están alineados y en pos de lograr una consolidación organizacional y jurídica de la Mesa con un proyecto común.

### 4. **Ejecución de proyectos alineados al plan.**

**Resultados:** Se ha implementado por ejemplo la Tarjeta Rocha (DigiCards) la cual es una herramienta innovadora en la promoción y fidelización de turistas. Como si fuera poco todas las actuaciones en el departamento son ejecutadas desde la Mesa y como criterio para su realización se analiza su vinculación y pertinencia de acuerdo al plan estratégico aprobado.

## **5. Aumento de la competitividad del Conglomerado a partir de la mejora de su gestión y de su inserción internacional.**

**Resultados:** En el proyecto presentado no se especifica cómo se medirá este punto. Más allá de esto hay una serie de emprendimientos innovadores en el departamento que evidencian una mejora de la competitividad del sector.

Igualmente podemos indicar de manera cuantitativa algunos aspectos que remarcan e indican la mejora en la inserción internacional que el departamento ha logrado. Según datos del MINTUR en el primer semestre del año 2011 se registraron un total de 116.046 visitas que representaron un gasto de 92.647.821 dólares lo que supera el gasto total del año 2010. En el segundo trimestre se registraron un total de 20.825 visitas al departamento con un gasto de 9.586.244 dólares. Esto casi duplica la cantidad de visitantes al departamento con referencia a igual trimestre del año anterior. En el primer semestre del año 2011 se logró superar el total de visitas de todo el año anterior.

En el tercer trimestre del año 2011 se cuantificó un total de 20.577 visitas por turismo receptivo, superando las 13.889 del año 2010. Esto significa un incremento del 48,15% en el trimestre. Esto es sumamente importante si pensamos en el esfuerzo y proceso que se viene desarrollando para desestacionalizar el turismo en el departamento.

## **6. Se acceden a nuevos y mejores mercados. Aumenta la inversión.**

**Resultados:** En el párrafo anterior se indicaron valores que marcan la evolución del gasto en el departamento.

Además se elaboró por parte de la IDR un material llamado “Rocha: Tierra de Oportunidades” el cual apunta a incentivar y atraer inversores al departamento. En este mes de noviembre y meses venideros, representantes de la MET y la CRT están visitando Rosario Argentina, Porto Alegre, Gramado, Madrid promoviendo el departamento así como realizando reuniones de trabajo con inversores locales y operadores diversos.

Los resultados muestran objetivamente el trabajo desarrollado en el departamento y la mejora en cuanto a la gestión del destino así como la articulación público privada y su rol en el mismo.

Es de resaltar que gracias al esfuerzo y compromiso de las instituciones que conforman la MET y de los actores locales participantes se logró la concreción de los principales objetivos planteados en el proyecto inicial, cumpliendo varias de las actividades previstas.

Hoy contamos con una Mesa de trabajo organizada, una Corporación de turismo fortalecida y con los principales sectores económicos participando activamente, otros

en etapa de conformación, ejecutando acciones en conjunto e implementando el plan estratégico del destino con el objetivo de lograr un mejor desarrollo social y económico.

**Se lograron los siguientes documentos:**

**Objetivo 1**

- Base de datos departamental
- Base datos Socios
- Empresas registradas de reuniones sectoriales
- Formulario de expectativas y necesidades
- Informe avance subsectorialidad
- Potenciales Nuevos socios
- Reseña Institucional
- Subsectorialidad y protocolo
- Informe talleres asociatividad.
- Presentación power point de subsectorialidad y ferias.
- Capacitación Foco 2:
- Propuesta emprendimientos Rocha
- Reunión capacitación circuito 2
- Acciones capacitaciones foco 2
- Entrevistas: Formulario de inscripción, Perfiles de entrevista, Candidatos capacitaciones EMPRETEC, integrantes finales.
- Informes EMPRETEC

**Objetivo 2**

- Presupuesto CRT 2012
- Propuesta de recaudación de cuotas socios

### **Objetivo 3**

- Breve caracterización del circuito 2
- Proyecto MET comunicación

La esencia radicó en comprender que el beneficio no podía ser nunca individual sino que la ganancia colectiva era la ganancia real del destino y sus actores.

Los destinos son a decir de Sautter & Leisen (1999) unas de las entidades más complejas en cuanto a gestión y marketing, debido justamente a la complejidad de las relaciones entre sus stakeholders locales.

Transitamos varios programas que nos fueron permitiendo integrar distintas personas, técnicos, profesionales y actores locales que se fueron sumando, avanzamos generando vínculos institucionales y fortalezas organizacionales que fueron respondiendo a las distintas etapas y objetivos.

La propuesta de la gestión de destino es manejar y fomentar la integración de distintos recursos, actividades y stakeholders por medio de iniciativas y acciones. Ese papel cabe a una Organización de gestión del destino (OGD). Definida esta fundamentalmente como un ente territorial articulador, liviano y ágil que tiene como su característica principal la flexibilidad en su implementación dentro de líneas estratégicas bien definidas y consensuadas entre los actores territoriales a los cuales reporta.

Se estableció que la Gestión del Destino a realizarse debía además velar por:

- Promover el desarrollo sostenible preservando los recursos y valorizándolos mediante la integración de políticas territoriales y de desarrollo económico dentro de las políticas instauradas para el desarrollo turístico.
- Mejorar la calidad de vida de los residentes mediante el desarrollo de estrategias hacia al bienestar social en sinergia con el desarrollo turístico del territorio y como consecuencia de él.
- Lograr potenciar la competitividad de su oferta turística y los atractivos de su territorio para visitantes así como para inversores, creando productos para nuevos mercados, garantizando la calidad de la visita, así como la seguridad y rentabilidad de las inversiones.

En resumen se debía conjugar sostenibilidad con competitividad en una visión territorial (y no simplemente de producto) del desarrollo turístico.

Para el diseño de los posibles modelos de OGD, se tuvieron en cuenta los siguientes actores de la realidad rochense a saber:

- Los subsectores que son vinculados directamente al turismo y que fueron convocados y organizados.
- Las tres instituciones: Ministerio de Turismo, Intendencia de Rocha y Corporación Rochense de Turismo.
- Se conformó una Mesa Tripartita en la cual se agruparon los tres. Esta actuó como ejecutivo de la MET.
- La MET (Mesa Estratégica Turística), compuesta por la Comisión Tripartita (su ejecutivo) y los actores del turismo (a decir sus subsectores) debía desarrollar también un eje territorial para tener en cuenta y valorizar la tipología de Rocha, un **territorio-destino** multi-céntrico. (Punzo, 2010)
- 

### MESA ESTRATÉGICA TURÍSTICA DE ROCHA (MET)



## FODA INSTITUCIONAL MET

Insumo generado y utilizado para identificar el punto de partida para la creación de la OGD de Rocha

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hay importante capital social en un buen relacionamiento entre los integrantes de la MET, una toma de decisiones que se lleva adelante en conjunto y de manera consensuada, y las personas muestran un gran compromiso personal, incluso muchos de ellos son honorarios.</li> <li>● Hay una Visión compartida y validada del destino, que representa la directriz en toda actuación de la MET, y las instituciones que integran la MESA tienen interés por preservar el ámbito que es la MET de gestión público-privado.</li> <li>● El Crecimiento y la construcción de la CRT a través del proceso de clusterización antecedente, permite que sea Socio Estratégico del Sector Público.</li> <li>● El trabajo desarrollado por la MET ha llevado a una mejora imagen del destino Rocha, que hoy se percibe como un Destino en su conjunto. La Mesa generó una identificación con todo el destino, representando a todas las localidades y procurando el desarrollo de las mismas.</li> <li>● El Ministerio de Turismo actualmente reconoce a la MET como el interlocutor válido para los temas a tratar en el Destino Rocha. La existencia de la MET permite centralizar los esfuerzos de las instituciones, canalizando el abordaje de diversas temáticas.</li> <li>● Las principales líneas estratégicas ya están establecidas siendo las mismas que son las definidas por el Cluster y continuadas por el Proyecto FOMIN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La MET no está institucionalizada, y existe una alta dependencia de las personas que integran la misma y solo pueden tener dedicación parcial.</li> <li>● El ámbito de actuación de la MET no está claramente definido y, en ocasiones, existe una confusión de roles de sus participantes.</li> <li>● Por carencia en cuanto a Recursos Humanos calificados y por falta de una metodología interna efectiva de trabajo, las reuniones de la MET se realizan de forma desorganizada; igualmente faltan procedimientos y una metodología sistemática que permita cumplir las líneas de estrategias y llevar para adelante la visión del Destino. Tampoco se diseñan Planes de Trabajo Anual con una correcta asignación de funciones.</li> <li>● Dificultades en cuanto a la Representatividad, tanto a nivel público y privado, se muestran en el hecho que los diversos actores públicos no logran reconocer y utilizar a la MET como ámbito clave para tratar temáticas de interés, presentar propuestas, buscar soluciones a problemáticas del destino, etc.</li> <li>● Con respecto al sector Privado, falta masa crítica de operadores turísticos involucrados con la gestión del destino así como de recursos humanos y la CRT debe mejorar la representación que posee actualmente. Todo esto también refleja el hecho que los sectores están en diferentes etapas de construcción y su incorporación a la MET es dificultosa.</li> <li>● Falta aún, de conocimiento de la MET como instrumento del desarrollo del Turismo en el Destino por parte de algunos actores del sector privado, de algunos Directores de la IDR y de algunas áreas del MINTURD: continúan tratando a veces de solucionar temas de importancia para el Destino sin pasar por la MET y no se integra en los discursos de las máximas autoridades.</li> <li>● No hay algún mecanismo de participación de la sociedad civil en la definición de temas turísticos.</li> <li>● Dificultades de comunicación en la interna de la MET y hacia fuera de la misma.</li> <li>● La distancia entre los diferentes actores perjudica el trabajo conjunto de manera más regular.</li> <li>● Grandes dificultades frente al financiamiento de actividades.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Este momento histórico es crucial para consolidar Rocha como Destino Gestionado de forma Mixta llevando adelante la creación de la OGD. Ya que por un lado hay mayor apertura a nivel político en cuanto a la asociación público privada (Ley de Participación Público Privada, aprobada); por otro, no habrían cambios políticos de acá a 3 años.</li> <li>● Desde hace ya más de 1 año el Departamento de Desarrollo de la Intendencia de Rocha participa activamente en la MET y coordina con la misma diversas actividades (en especial Capacitaciones).</li> <li>● Los nuevos emprendimientos turísticos que están llegando al Destino, pueden aportar una inyección en cuanto a capital humano y financiero y podrían integrarse a la CRT.</li> <li>● Hay otras oportunidades vinculadas a los proyectos que puedan ser “bajados” por la CRT por su experiencia en ejecución de Proyectos ( Cluster-PACC-FOMIN)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intereses particulares sobre generales (en ocasiones los interés de los privados se contraponen con los públicos y viceversa), y otras dificultades pueden llevar a no lograr llevar adelante una OGD y a una pérdida de crédito ante organismos públicos o internacionales, así como clientes.</li> <li>● No lograr la representación del Sector Turístico en su globalidad y la sociedad civil en general, reduciendo la capacidad de actuación de la OGD, implicará falta de competitividad en los mercados en los cuales Rocha destino se ubica y los nuevos en los cuales quiere entrar.</li> <li>● Algunos actores referentes (debido por ej. a elecciones en CRT, ligas locales, etc.) pueden perder liderazgo</li> <li>● Altas expectativas de empresarios, genera expectativas excesiva sobre los directivos de la CRT, que no estando todas a su alcance, no siempre se pueden satisfacer.</li> <li>● Potenciales para tener inconvenientes con otros poderes públicos cuando no sean capaces de dar solución a problemáticas del Destino que son de su injerencia.</li> <li>● La falta de participación de la MET en la definición de las Políticas Macro tanto de la IDR como el MINTURD, pueden implicar una actuación menos efectiva de lo que debería ser para encarar los desafíos de los próximos años.</li> </ul>

### ¿Por qué pensamos en una OGD para Rocha?

La etapa OGD evidencia un proceso de consolidación que permite una mirada del territorio integral y de largo plazo trascendiendo los actores de ambos ámbitos.

Su misión es provocar la convergencia alrededor de objetivos compartidos de largo plazo, cual condición necesaria para armar una oferta turística coherente y competitiva. El equilibrio entre intereses distintos garantiza la sostenibilidad de los mismos objetivos

Sus variados modelos reflejan ajustes a tres conjuntos de condiciones locales relevantes:

- el tejido de instituciones y las habilidades de los actores (los instrumentos)
- los recursos (las oportunidades)
- el modelo de desarrollo turístico deseado (los objetivos)

Las OGD vienen a ser soluciones institucionales al problema organizacional generado en turismo por esta multiplicidad de actores/stakeholders con intereses diversos, a veces conflictual, sobre la utilización de los recursos del territorio.

La OGD no reemplaza los actores del turismo: los coordina, lleva recursos y experticia, provoca sinergias, dota de mercados inteligentes toma cuenta de la comunicación y marketing de una forma independiente que le permite liderar estas acciones en el Destino. Una OGD es fundamentalmente un ente territorial articulador (Punzo, 2010).

**Sus activos críticos son:**

i) credibilidad como líder estratégico.

ii) habilidad para impulsar la colaboración entre empresas, así como entre empresas y poderes públicos en un enfoque de mediano y largo plazo

Los destinos que quieren implementar un sistema de gestión, tienen que ser conscientes ante todo de ser un sistema, tienen entonces que definir y entender quiénes son sus actores, sus vinculaciones, interacciones así como el entorno competitivo

La debilidad y ausencia en varios microdestinos de iniciativas locales, el objetivo de desarrollar Rocha como destino (está en la visión consensuada), la necesidad de crear otros productos y rutas de penetración hacia el interior todavía a valorizar justifico la racionalidad de plantear el tema de la OGD como estructura a nivel departamental, a partir de la cual fortalecer las estructuras locales a los niveles de microdestinos, existentes y a construir.

Se llegó al consenso de que la Organización de Gestión de Destino aplicable a Rocha debía ser de nivel departamental, sostenida por una red de iniciativas locales que además pudieran desarrollar una arquitectura jerárquica mediante la generación una alianzas estratégicas pretendiéndose que tenga un alcance geográfico igual en todo el departamento.

Una vez establecido el FODA se realizó un análisis desde el sector público que definiera las ventajas y desventajas posibles de la creación de una OGD para el destino Rocha.

### **Para la IDR se visualizaron como aspectos positivos de poseer una OGD:**

Es una realidad insoslayable lo que el Turismo deja al territorio y lo que ha crecido en los últimos años a partir de la experiencia Cluster. Hoy existen aproximadamente 100 empresas que están abiertas todo el año o al menos durante 9 meses del año. Esto genera directamente al menos 500 puestos laborales (tomando un promedio de 5 empleados). Estos comercios además consumen productos locales dinamizando la economía del Departamento. En el desarrollo de la cadena productiva se priorizaron los recursos y producciones locales. Hoy los comercios y servicios gastronómicos procuran sus insumos directamente de proveedores locales: pescadores, recolectores de almejas, camarones, huertas, vinos, producción en base a frutos locales como el butiá fomentándose una valoración y respeto de la cadena de recursos propia. Este compromiso con la creación de negocios inclusivos permite la construcción de destinos turísticos que garanticen la participación de la población local y contribuyan a su mejora de calidad de vida.

Tradicionalmente el enfoque de desarrollo a través del turismo había sido de arriba hacia abajo con planes maestros de turismo enfocados al crecimiento de los números de visitantes, mientras que ahora existe una orientación hacia el desarrollo de la economía local que maximiza los vínculos (linkages), minimiza las fugas (leakages) y en donde el turismo se inserta como una oportunidad para las poblaciones locales. (Goodwin, H., 2012).

La mayoría de las acciones planteadas en el Plan de Desarrollo Turístico forman parte de las líneas trazadas por el gobierno departamental, con lo cual la OGD se transforma en una herramienta de aplicación y ejecución eficaz para IDR. Si la OGD no estuviera, programáticamente la IDR igualmente debería desarrollarlas.

- Lograr que los privados continúen en el proceso de asociación y principalmente que aporten recursos económicos comprometiéndose con el destino Rocha.
- Controlar más eficazmente los productos y servicios que los privados brindan.
- La OGD facilitará y permitirá que los privados mejoraran la calidad de sus servicios a partir de generar acuerdos y alianzas entre ellos. Esto repercute en diferentes aspectos como ser: aumentar el empleo en Rocha y la calidad del mismo, activar la economía, elevar el valor de las tierras y por ende captar nuevos habitantes que se instalen con capacidad de gasto e inversión. A mediano plazo se recaudará, la proyección permite pensar en una mayor cantidad de recursos por tributos.
- Lograr captar fondos internacionales o de cooperación.
- Al estar trabajando a nivel del Destino Rocha en conjunto, Privados e IDR, se logra mayor compromiso y aporte por parte del MINTUR.
- La OGD sería la entidad de referencia en cuanto al turismo en Rocha.

- Habilita la captación de empresas sponsor para diferentes instancias, proyectos y desarrollos.
- Poder solicitar como entidad mixta cursos de capacitación financiados por entidades estatales. Por ejemplo: DINAPYME, INEFOP.
- Brinda la posibilidad de realizar contrataciones de forma más ágil y bajo el derecho privado, lo que puede redundar en una sinergia económica.
- Lograr un ámbito de diálogo con los territorios por medio del Consejo Consultivo Territorial.
- Facilidad de tener un interlocutor privado, en vez de diferentes y variados "frentes".
- Liderar el proceso de desarrollo de Rocha.
- Posicionar ROCHA como territorio y DESTINO MUNDIAL.
- Lograr el reconocimiento del resto del país en cuanto a la implementación seria de ámbitos de trabajo mixtos.
- Permite la vinculación de la costa con el interior del territorio en el marco de una visión integral.
- Lograr una mayor cohesión social.
- Liberar al director y subdirector de ciertas tareas de ejecución.

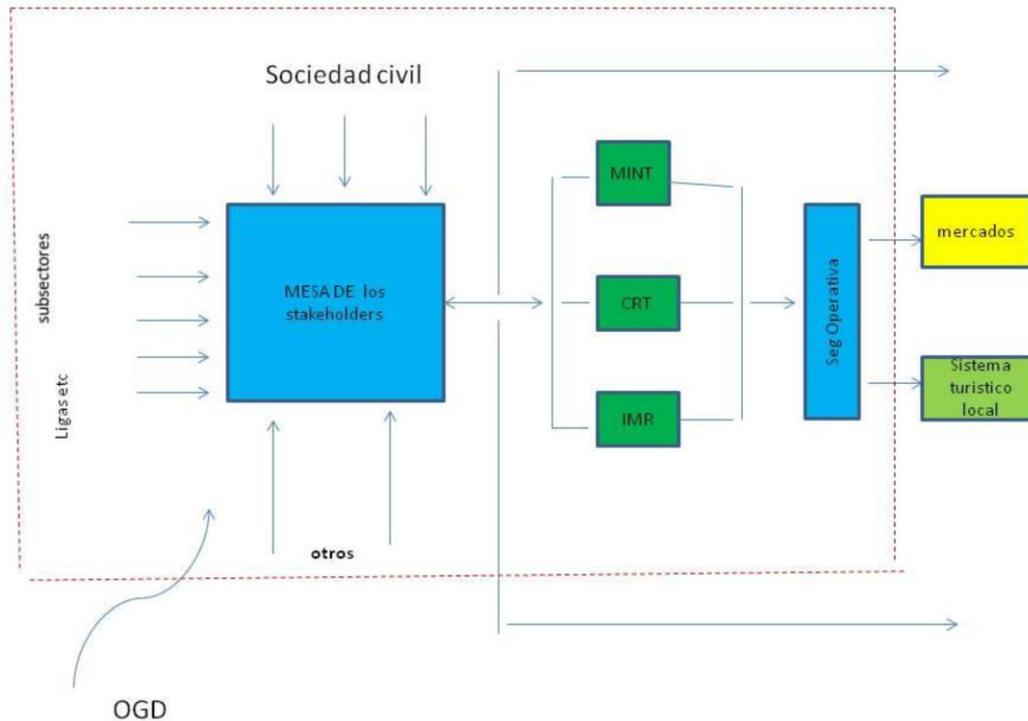
**También se contemplaron los aspectos inconvenientes para los cuales resulta relevante considerar posibilidades y recomendaciones.**

- Se visualizaron posibles problemas de gestión de la OGD ya que las herramientas planteadas son poco utilizadas a nivel departamental y principalmente en el interior.
- Se abrió un camino en el cual la IDR se compromete fuertemente en aspectos claves del Destino y problemáticas de los privados. En esto creo que el compromiso ya está por parte de la IDR con lo cual no sería un aspecto negativo sino que uno a capitalizar.
- Se compromete a realizar aportes económicos a mediano plazo.
- Riesgos en cuanto a que se lo asimile con el sector privado y se desdibujen roles.

A la vista de este análisis profundo, se observó que un modelo público puro precisaba de un sector público fuerte en RRHH y financieros, no era el caso de la IDR, a pesar de tener una Dirección Turística muy activa y por otro lado el sector privado se encontraba demasiado débil (CRT en procesos de refundación) para tomar bajo su responsabilidad la creación de la OGD. Ambas situaciones confluyen hacia la

necesidad de un modelo integrado, ya que solo con el compromiso y participación estructural de ambos sectores.

## MODELO DE OGD SELECCIONADO



### Organización de Gestión de Destino (OGD) Rocha

Es un ente mixto y creíble de gestión turística. Se encuentra conformado por:

- Sector público IDR / DIRTUR
- Sector privado: CRT
- Apoyo y articulación: MINTURD

Abordará la agenda turística del destino Rocha, en base al consenso de decisiones y la viabilidad técnica de estrategias y acciones.

Basada en 4 principios:

#### Articulación:

- Público-Público
- Público-Privada: Elección de referentes-Mapa de actores.
- Privada-Privada: Diferente grado de compromisos, dificultades por la zafralidad.

**Equipo Técnico:** Experiencia en cada uno de los apoyos externos.

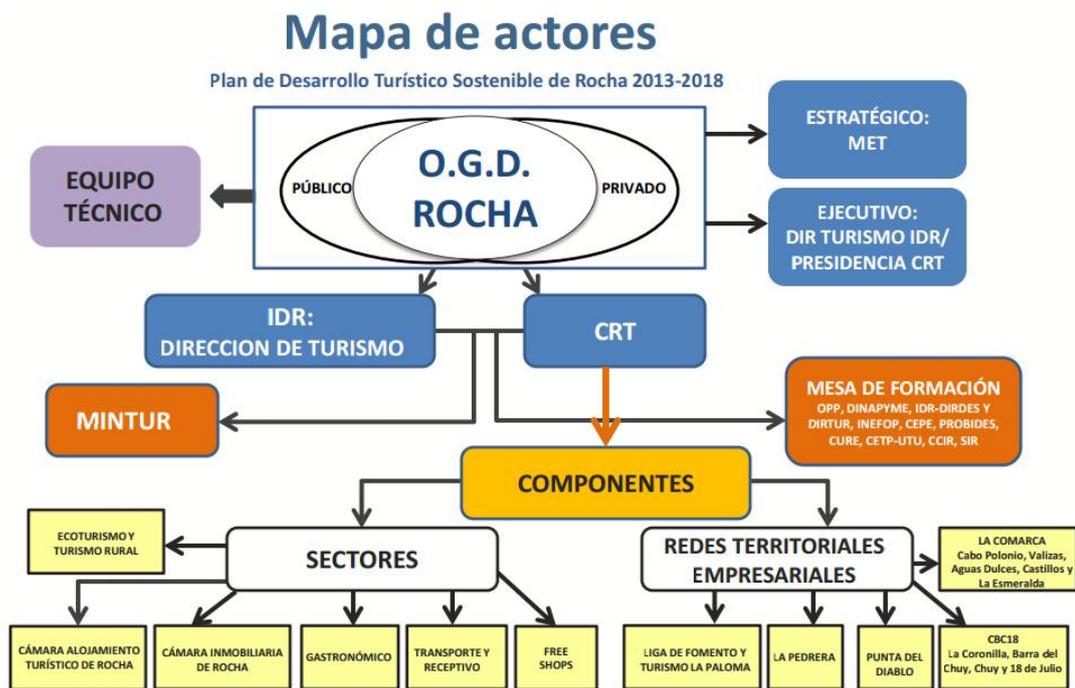
Proyecto - Apoyo financiero - Concretar acciones (folletos-funcionarios-etc.)

Procesos - Construcción profunda. Aprendizaje continuo.

**Plan Estratégico:** Alineado, con ajustes permanentes.

**Cofinanciamiento:** Público-Privado, con aportes externos por proyectos.

## OGDR



### 6.2 RESULTADOS Y ALCANCES

El primer gran resultado es sin duda la cohesión y transversalidad con que hemos construido esta novel organización.

El segundo resultado es haber generado una organización que aprende, que cuenta con el empuje y las capacidades para mejorar su desempeño continuamente. La OGD aprende de las experiencias del pasado, de los socios, de los turistas, de los datos que recaba y analiza, de los diferentes actores que la han compuesto y que la integran hoy y también de otros destinos sabiendo que no puede abandonar el proceso vivo que le permite, mediante innovación y cambios continuos, crear una ventaja competitiva sostenible.

Los integrantes de este proceso han tenido que desarrollar permanentemente capacidades para crear los resultados deseados, cultivando y socializando aprendizajes y nuevos patrones de pensamiento fomentando una aspiración colectiva que permitiera aprender continuamente y en conjunto gestionando los conocimientos adquiridos.

Desafortunadamente la innovación en procesos integradores no suele ser ni fácil ni rápida. No se trata únicamente de ser creativos y tener ideas frescas. Esta visión está bastante lejos de cómo la innovación ocurre en realidad en cualquier sector incluso en los que tienen entrenamiento en ello. En Rocha partimos de cero.

Desarrollar exitosamente este tipo de procesos requiere tanto de una estrategia clara como de un fuerte compromiso en el cual las ideas y ejecuciones pasan por diversas etapas de validación. En casi todo contexto, las ideas necesitan convertirse en prototipos, ser constatadas o verificadas con una serie de pruebas cada vez más exigentes involucrando a potenciales clientes, audiencias objetivo y beneficiarios. Y una vez testeadas, tienen que ser llevadas a gran escala mediante planes operativos detallados.

El proceso de profesionalización intensiva que tuvimos que realizar fue sin duda una de las grandes capitalizaciones de la organización.

### **6.3 DISYUNTIVAS Y PROYECCIONES**

El territorio está atravesando un importante proceso de cambios de los cuales habrá mucho por aprender y capitalizar.

- PUNTO DE EQUILIBRIO. Del estudio de segmentación de mercados (Perera, Sprechman 2014) surge algunos trade-off que pone en cuestión el punto de equilibrio en visiones de desarrollo, no existe un solo Rocha ni un solo segmento. Ej. Jóvenes La Pedrera. Existe una oposición de intereses en segmentos: “Agite” versus calma. ¿Cuál debe ser el elemento a priorizar? ¿Peso poblacional o segmento? No es una respuesta simple pues los “del agite” son mas jóvenes, son futuros potenciales seguidores si no se les expulsa y además porque el hecho de no ser propietario consumen más: alquilan, comen fuera, duermen en hostels, etc., El Seguidor de Rocha suele tener casa, no dinamiza tanto, ni inmobiliarias u hospedajes y suele comer en su casa. ¿Cuál es el punto de equilibrio y cómo se gestiona la oposición en el territorio y en el tiempo? Una vez más esto es pensamiento estratégico y donde públicos y privados juegan juntos o no funciona.

- INVERSIONES. ¿Cómo se integran los grandes actores a la OGD? Como estos proyectos que surgen a raíz del nuevo ordenamiento territorial deben generar sinergia con los otros actores (medianos y pequeños). El puente Laguna de Garzón y la propuesta planteada para la zona convoca a nuevos actores, con otras características

bien diferentes al empresario tipo de Rocha. Debemos encontrar como participan de este espacio retroalimentando y mejorando la matriz empresarial

- 3° NIVEL DE GOBIERNO. Como se integran los municipios a la estructura de la OGD. 3er nivel de gobierno fortalece las políticas aplicadas. Hasta el momento la integración ha participado Municipio Chuy capacitación y calidad y ahora La Paloma da los primeros pasos en la conformación de un Centro de Reuniones y Convenciones.

En un principio la CRT agrupó a los sectores e intentó que los territorios se conformaran en ligas o comisiones de turismo. Según el primer planteo de cofinanciamiento, los socios podían aportar a su sector o a su territorio. Esto no funcionó ya que los aportes eran diferentes y los socios generalmente buscaban el lugar donde aportar menos decantando sus esfuerzos en uno u otro al no visualizarse las diferencias entre ambas instituciones. La realidad a su vez mostró que la CRT pudo atender a sus sectores pero no logró atender las realidades de cada localidad ya que las demandas de los territorios son de una impronta más social que termina finalmente impactando en la realidad turística del lugar. Estas respuestas las localidades las buscan y esperan naturalmente del sector público ya que se encuentran dentro de sus competencias.

Hoy en día Rocha está en condiciones de avanzar en la adaptación de modelo institucional, tal cual fuera sugerido y analizado en varias instancias, a nuestra realidad generando la mejor OGD para Rocha.

El planteo sería que las localidades sean representadas por la Intendencia y en este esquema los Municipios adquieren otra relevancia. La CRT fuera estrictamente gremial y los territorios participen a través de sus municipios o juntas locales, comisiones de turismo local y otros niveles de institucionalidad y la Intendencia a través de su Dirección organiza el territorio. Por supuesto los participantes de esas redes territoriales sería recomendable integraran los sectores de la CRT.

## 7. BENEFICIOS Y LOGROS

En primera instancia el beneficio principal que se aspira a brindar con este trabajo de investigación es que el mismo resulte un insumo de utilidad para los actores directamente involucrados en este proceso: La CRT, operadores turísticos de todo el territorio, artesanos, organizaciones sin fines de lucro, sociedad civil en general y para los actores públicos, IDR y sus Municipios, sus Direcciones, principalmente la Dirección de Turismo y por supuesto para el MINTUR.

Espero que aporte información relevante a la sociedad del conocimiento en general ya que existe una gran carencia de estudio e investigación sobre el turismo en sí como área de desarrollo pero sobre todo en cuanto a los procesos asociativos público privado en turismo en el Uruguay.

Se pretende aportar al logro de formas más eficientes y eficaces de cooperación en los próximos años en Rocha y otros destinos.

Creemos que al tratarse de la primera experiencia de este tipo a nivel país, su proceso y registro, servirá como insumo y modelo de réplica para otros destinos turísticos del Uruguay.

En resumen esta experiencia y su reseña en la presente tesis presenta tres grandes ganancias:

**- Originalidad**

**- Potencialidad de réplica**

**- Un proceso vivo de inteligencia colectiva y colectivizada**

El territorio nunca en su historia contó con tanto material, tan actualizado, de variadas ópticas y especialidades, con teoría y praxis puesta en juego como los insumos con que ahora maneja la toma de decisiones y la gestión. Existirá un antes y un después a la hora de medir resultados ya que ahora se tiene con qué.

El logro sustancialmente significativo, además del propio proceso en sí, es la convicción por parte de los actores del Destino que deben aportar económicamente para el desarrollo turístico de todo el Territorio. Luego de transitar por diferentes caminos y probar diferentes métodos se acuerda en que el cofinanciamiento se realizará de la siguiente manera:

## TABLA DE COFINANCIAMIENTO

### MATRIZ DE COFINANCIAMIENTO PRIVADO

*Proyección del primer año (febrero 2013- enero 2014) para el cofinanciamiento de proyectos estructurantes y acciones conjuntas de la Organización de Gestión de Destino (OGD) Rocha, aprobado en la Mesa Estratégica del Turismo (MET) según Acta del 31 de enero 2013.*

OGD ROCHA						
Sector	% cofinanciamiento	nº de empresas	u\$/sector	u\$/empresa	u\$ mensuales/ empresa	cuota unica membresía
Alojamiento	25%	30	9,000	300	25	150
Gastronomía	9%	12	3,240	270	23	135
Transporte y Receptivo	8%	8	2,880	360	30	180
Free Shop	12%	12	4,320	360	30	180
Ecoturismo	8%	13	2,880	222	18	111
Inmobiliario	15%	18	5,400	300	25	150
La Pedrera	9%	10	3,240	324	27	162
Punta del Diablo	9%	12	3,240	270	23	135
Chuy, Barra del Chuy, La Coronilla y 18 de Julio	9%	15	3,240	216	18	108
La Paloma	11%	35	3,960	113	9	57
	115%	165	41,400			
39% COFINANCIAMIENTO ANNUAL	36,000					

Este camino recorrido permitió consolidar uno de los logros más importantes para el destino pero sobre todo un gran antecedente a nivel país, el Observatorio Turístico de Rocha.

La creación del 1º Observatorio Turístico Interinstitucional e Interdisciplinario del Uruguay, como mojon de un círculo virtuoso –Academia/Sector Productivo/Territorio– relacionado al turismo, se presenta como una posibilidad de estandarizar los formatos estadísticos de los distintos departamentos del país a los efectos de generar insumos uniformizados para ser procesados y analizados por el MINTUR. Es el primero creado entre una Universidad, el MINTUR y un ente mixto en el país (la OGD Rocha, conformada por la IDR y la CRT), y permitirá conocer mejor y de forma más sistemática la demanda y la evolución de la oferta turística de Rocha.

El Observatorio Turístico de Rocha se creó por convenio del MINTUR, IDR, la UDELAR, el CURE y la CRT e integra el proyecto de creación de la Organización de Gestión de Destino (OGD) Rocha, apoyado por el BID-FOMIN.)

No solo contamos con la información generada durante estos 8 años por diferentes técnicos, consultores así como generación de información interna.

Desde el año 2007 se comenzó a aplicar estadística en turismo y esta se ha realizado de forma continuada perfeccionando la herramienta. Hoy podemos realizar una comparación certera, profesional de la evolución del turismo en Rocha.

Los estudios proyectados se basan en la concepción del Turismo como “bien experiencia”. Ser conscientes y analizar su complejidad así como producir datos relevantes que permitan la correcta segmentación dentro del proceso de marketing estratégico del destino. Se pretende sentar las bases de importantes trabajos académicos en la materia.

Esto nos permitirá entender mejor el comportamiento de los turistas que vienen al departamento y consecuentemente mejorar las comunicaciones de marketing de la OGD Rocha para hacerlas más eficaces y eficientes.

Otro de los logros destacados y consensado por los operadores, reflejado en las entrevistas (Anexos 1,2,3 y 4) es el avance notorio en la organización del Destino. Estos avances se ven reflejados sobre todo en los sectores que es donde la CRT encontró su fortaleza. Este resultado muestra nuevamente la importancia de los procesos y que la organización viva su propia historia y construya su propia realidad según ensayo y error. En varias de las reuniones que se mantuvieron con Punzo este manifestó que la CRT debía tener un carácter fundamentalmente gremial. Pese a esa recomendación se intentó sumar a las localidades en la estructura de la CRT. La experiencia (y no solo la teoría) demostró que efectivamente la CRT debía dedicar sus energías a los sectores.<sup>2,3</sup>

---

<sup>2</sup> “Con la creación y desarrollo de la OGD Rocha, este ha sido uno de los puntos donde mayores mejoras hemos experimentado. Al trabajar de forma articulada y conjunta públicos y privados, hemos ajustado el Plan estratégico de forma conjunta, hemos identificado las prioridades dentro de la Agenda Turística y para llevarla a cabo hemos tenido que trabajar en la mejora de muchas áreas para poder lograrlo. Desde la mirada privada, nos hemos reorganizado en Sectores Empresariales e insistido en la Creación de Cámaras o Grupos de trabajo que interactúan para lograr objetivos en común”. (Paola Ferrari, Directiva CRT 2015)

<sup>3</sup> “Grupo de trabajo y relacionamiento, apostar siempre a la colaboración aunque se discrepe. Entender los tiempos del estado y el particular.” (Eduardo Vigliola, Referente local 2015)

En el plano de la Calidad es donde se destaca otro de los grandes logros. La propia experiencia y proceso que transitara Rocha, así como las demandas de los turistas aceleraron la decisión del Destino de avanzar en el tema Calidad.<sup>4</sup>

En este sentido se profundizó en la línea de Calidad planteada en el Plan Estratégico. La verdadera innovación estuvo en incorporar la calidad dentro de las acciones a llevar adelante con el proyecto y disponer de fondos locales para que las mismas se concretaran.

Si bien se pensó en un plan de Calidad a la medida de Rocha se articuló con las acciones llevadas adelante por el MINTUR.

En una primera instancia se aplicó el programa de Buenas Prácticas del MINTUR en La Pedrera y La Paloma y actualmente se lleva adelante en Chuy un Programa Piloto de Mejora de la Calidad en la oferta turística, trabajando con varias empresas de ese destino en la formación y capacitación de recursos humanos.

También se realizaron acciones de Benchmark visitando empresas de Punta del Este, Piriápolis y Montevideo que ya habían ganado premios de calidad, las cuales compartieron sus experiencias para alcanzar el mismo.

Además se realizó entre pares acciones de Benchmark en Neutral Duty Free Shop y en Santa Teresa, las cuales abrieron sus puertas para contar a las demás como estaban trabajando.

Otro objetivo específico de este programa piloto fue el apoyo a las empresas para la Postulación al Premio Nacional de Calidad con el Modelo de Compromiso con la Calidad Turística.

El día 21 de octubre de 2015 en el Teatro Solís las dos empresas rochenses que se postularon resultaron premiadas con:

- **MODELO COMPROMISO CON LA CALIDAD TURISTICA:**
- **PREMIO BRONCE: SEPAE - SANTA TERESA**
- **PREMIO PLATA: NEUTRAL DUTY FREESHOP**
- **MENCION EN EQUIDAD DE GENERO: NEUTRAL DUTY FREESHOP**

Merece destacar que el programa de calidad definido por la OGDR contempló intervenciones en el Micro destino Chuy. Estas intervenciones apuntan a consolidar un

---

<sup>4</sup> “Se identifica una mejora de la calidad en la oferta gastronómica y hotelera, marcada principalmente por la llegada de empresarios de Montevideo y/o del exterior que forzaron a los empresarios locales en la mejora de la oferta. También el ingreso con fuerza de las TI ha forzado a los empresarios en mejorar sus servicios dada la fuerte penetración de las opiniones de los visitantes en las web turísticas.” (Michel Ungo, integrante del equipo de supervisión del BID FOMIN 2015)

destino de calidad visualizado en la compra de papeleras instaladas en los lugares de mayor afluencia de público y en la restauración de vieja cartelería e instalación de nueva cartelería apuntando al cuidado de nuestro ambiente y facilitar información a los visitantes y la gente del lugar.

También se avanzó en Capacitación para los actores del Destino. Desde el 2007 a la fecha se implementaron varios cursos pero es realmente a partir del proyecto FOMIN que se avanza estructuralmente en este tema.

Se ha creado a instancias de la OGD y otros actores una Mesa de Formación donde se optimizan recursos económicos y humanos, desarrollando un trabajo de recolección de información; cuántas y cuales entidades de capacitación tenemos en el territorio y que necesidades en esa materia plantea el destino. En éste sentido se logra ser más eficientes y certeros en que necesitan, quienes y con qué objetivo.

También se han logrado más y mejores acuerdos con entidades del estado e Instituciones privadas cuando se necesita impartir capacitación en el departamento.

Igual sigue siendo complejo el definir fechas y horarios de las capacitaciones por la diversidad de necesidades de los interesados, sus lugares de residencia y trabajo, la participación con continuidad cuando son extensos en el tiempo etc. Sin duda hemos avanzado y nos hemos perfeccionado en esta área y son notorios los avances y resultados en éste sentido.

En cuanto a “Promoción” todos los entrevistados coinciden que se ha mejorado significativamente en temas de promoción, se pone énfasis en mostrar al territorio con una única identidad, trabajando de forma asociativa y colaborativa. Se trabaja con base en la información con el objetivo de ser eficiente en las actividades de promoción.

## RESEÑA DE CONCRECIONES

“Entre los principales logros del Proyecto se encuentran: (i) la consolidación del espacio público-privado (Organización de Gestión de Destino Turístico - OGD) con la firma de un convenio entre Gobierno Departamental y CRT; (ii) la puesta en marcha de los nuevos productos turísticos innovadores (iii) la instalación del Observatorio Turístico junto al CURE y el MINTUR, (iv) el mapeo de los atractivos turísticos del departamento para alimentar el Sistema de Información Geográfica, (v) se lanzó el plan piloto de Calidad Turística para el micro destino Chuy, (vi) se capacitaron más de 60 empresarios y emprendedores en temas de calidad, (vii) se conformó la mesa de formación (articulando oferta y demanda de formación en el territorio) que asesora a la Mesa Estratégica y (viii) se continuo con la profesionalización de las acciones de promoción, trabajando en la promoción a nivel regional y nacional.

A lo largo del proyecto se produjeron retrasos debido a la complejidad del proceso de toma de decisiones.

Los desafíos para la fase final del proyecto son: terminar de ejecutar las actividades iniciadas en el Proyecto, garantizar la sostenibilidad, realizar la evaluación final y difundir la experiencia.” (FOMIN, 2015)

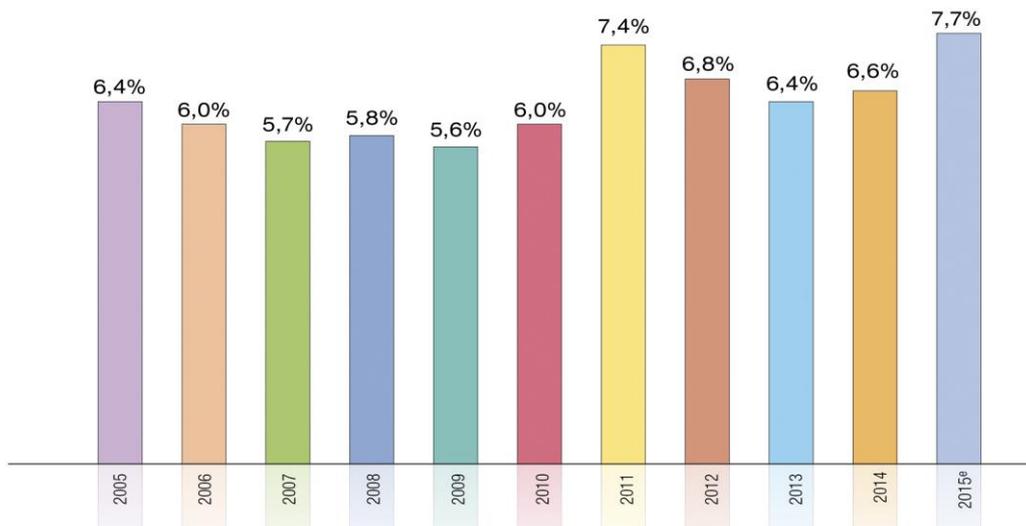
## 8. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y OPORTUNIDADES

Los últimos años el turismo ha ido ganando jerarquía en la planificación estratégica del Uruguay. Se ha integrado en las consideraciones, construcciones y planificaciones que hacen al desarrollo que el país pretende seguir bajo un modelo de sustentabilidad alineado a la marca “Uruguay Natural”, que si bien nació bajo la órbita del quehacer turístico en el 2001, creció hasta integrar todo el espectro del Uruguay. Luego de un proceso iniciado el 2007 y una “Auditoría de Imagen del Uruguay” se toma la decisión política el 2012 de adoptarla como **“marca país”**.

Hoy la actividad turística representa para el país 12,9 % sobre el total de exportaciones, aporta 7,7 % al total del producto interno bruto y es responsable de generar un 6 % de mano de obra activa lo que equivale a casi 100.000 puestos de trabajo directos. (www.mintur.gub.uy Anuario, 2015).

## Participación del Turismo en la Economía Uruguaya para los años 2005 – 2015<sup>e</sup>.

NOTA: Datos estimados para el año 2015 en base a predicciones de PIB e IPC elaborados por el BCU.



En el caso de Rocha se ha vivido con especial intensidad este proceso ya que se transitó en forma paralela, generando pautas, herramientas y entidades sin precedentes a nivel ejecutivo en el país.

Cuando hablamos de turismo muchas veces creemos que es una sola área, siendo este por el contrario transversal a todos los sectores de la actividad y a los más variados servicios. En el intervienen muchos sectores de la intendencia, y el turismo necesita de cada una de ellas, las cuales participan activamente de éstas mesas de trabajo, en

Rocha aprendimos a transitar la transversalidad redescubriendo nuestras propias capacidades, generando un foco y un horizonte común.

Es de destacar que hoy se cuenta con una coordinación público privado que promueve la Gestión del Destino Turístico, que trabaja de forma planificada, buscando consenso proponiendo una mirada de largo plazo.

Cómo debilidad manifiesta en las entrevistas se ve siempre que es el mismo grupo tractor, con escasas incorporaciones, operadores que aparecen y desaparecen, participan según el grado de beneficios que perciban o respuestas a sus problemáticas individuales.

Por supuesto el principal desafío es que todos los protagonistas del Destino puedan internalizar en su ADN que el beneficio del Destino redundará en el beneficio individual. Es un cambio matricial, conceptual, que exige abandonar estructuras hoy asumidas por toda la sociedad y una visión a largo plazo.

Los operadores buscan resultados inmediatos, no solo porque de esa manera se forjó las bases del desarrollo turístico de Rocha sino por las características de nuestro empresariado. El objetivo en general es la rentabilidad en el corto plazo.

A modo de generar antecedentes la experiencia Rocha servirá de aval a otros departamentos o localidades ante organismos internacionales como el BID que ante procesos validados, creíbles y medibles reafirma que el organismo crediticio está decidido a seguir apoyando los distintos proyectos turísticos del Uruguay.

Existen aprendizajes continuos en este camino siendo uno de los principales asimilar e internalizar la importancia vital del trabajo colectivo. El ex Intendente Artigas Barrios Barrios, gran promotor del trabajo asociativo, impulsor junto al ex Director de Turismo Pedro Quartino de la reactivación de la CRT, supo poner este punto en relieve.<sup>5</sup>

Apostamos a crecer y a crecer en grande. Quisimos y pudimos mirarnos como “Destino Turístico Mundial” siendo reconocidos por el propio Ministerio de Turismo que ha compartido y apoyado este proceso valorando expresamente la confianza del Departamento de Rocha al enfrentar un desafío de esta envergadura para visualizarse como Destino Turístico Mundial. Se logró generar una mirada de mediano y largo plazo que permitió generar el Plan Estratégico de Rocha en turismo.

Las cifras son elocuentes en cuanto a la evolución de las visitas en Rocha: en 2004 llegaron a Rocha 35 mil, en 2005 fueron 58 mil, después 70 mil y 100 mil, y en el 2012, 172 mil visitantes aumentando algo más en 2013. En estas cifras no están contemplados los que viven en Uruguay, son visitantes del exterior, extranjeros y uruguayos que no viven aquí.<sup>6</sup>

Un logro común fue haber conseguido experimentar entre los diferentes modelos de OGD propuestos hasta arribar a nuestro propio mix cristalizado en la creación de

---

<sup>5</sup> “La tenacidad de quienes se comprometieron en este camino común a favor de tratar de crear un órgano público-privado capaz de promover políticas vinculadas al desarrollo turístico porque más allá de las buenas o malas temporadas, más allá de los gobiernos que entren y salgan, cuando un sector se consolida y afianza una estructura, las malas temporadas no inciden de la misma forma. Nadie es capaz de generar el cambio por sí solo. Cualquier proyecto de estos, sólo y aislado, no genera lo que genera el trabajo colectivo y conjunto.” (Artigas Barrios Ex Intendente IDR, 2015).

<sup>6</sup> La Ministra de Turismo lo catalogó como “una evolución fantástica asegurando que es el destino turístico que más ha crecido del Uruguay en relación a los visitantes del exterior. (Liliam Kechichian, Ministra de Turismo, 2015).

nuestra Organización de Gestión del Destino (OGD) Rocha como ente de gobernanza público-privada para el sector turístico.

El mismo está integrado por la CRT como representante del sector privado y la IDR- a través de su Dirección de Turismo- con el apoyo del MINTUR como representantes del sector público. Su objetivo se definió como “la promoción de los productos turísticos, el desarrollo sostenible, la planificación y dirección de la agenda turística de Rocha”.

Resulta fundamental destacar el rol que cumplen las personas y la importancia de que personas con el perfil adecuado ocupen y desempeñen el rol para el cual se les selecciona/elige. Es así que, a modo de ejemplo, la selección de coordinador es tan importante como la definición de objetivos.

Vale destacar el compromiso del consultor Lionello Punzo que con su involucramiento, sumado a la visión de los actores de Rocha así como la del MINTUR y la de los referentes de los programas, aceptó continuar con su contratación para apoyar todos los procesos. Su participación ha sido determinante para la continuidad y el éxito del mismo. Lionello tiene la capacidad de tener una mirada holística, captando la esencia del lugar, comprendiendo a sus actores, transmitiendo su opinión y generando una mirada a largo plazo que habilitó transcurrir este camino de forma más segura y con convicción.

## RECOMENDACIONES

Al tratarse de una organización tan singular la OGD Rocha necesita de una dedicación y paciencia diferenciales. Es aún muy joven y se encuentra por lo mismo en etapa de asimilación, reconocimiento, maduración y solidificación. Deberá por tanto continuar fortaleciéndose teniendo siempre como base sus cuatro pilares fundacionales:

- **Planeamiento estratégico.** Hemos estado ejecutando un plan de desarrollo sostenible del turismo de Rocha de cara al 2018. Este plan consensuado debe ser el timón para la toma de decisiones y la ejecución de acciones. Ello sin desmedro de las adecuaciones necesarias en una actividad de este tipo. La propuesta se orienta a desarrollar una gestión creativa y flexible que permita ir acompañando tiempos futuros.
- **Gerenciamiento técnico.** Este proceso necesita, hasta que se definan claramente roles y funciones, de una facilitación técnica que permita y dinamice la coordinación ejecutiva.
- **Articulación.** Los próximos tiempos no estarán exentos de complejidad y es por lo mismo que resulta vital la necesidad de articulación público-privada, público-

público y privada-privada. Para ello es necesaria la confianza y el liderazgo, así como también el compromiso sincero y genuino de cada una de las partes.

- **Cofinanciamiento.** Sin recursos, sobre todo los económicos, aportados por todos según los acuerdos que se generen, no habrá proceso posible.<sup>7</sup>

- **Sostenibilidad y competitividad.** Aplicando la óptica de Gestión estratégica a las actividades turísticas, la sostenibilidad asegura a las mismas un retorno presente y futuro. El punto central vuelve a ser una gestión adecuada con visión de destino. La OGDR asume el compromiso de conjugar sostenibilidad en su triple dimensión: social, económica y medioambiental, con la competitividad en el marco de una visión territorial y no solo de producto del desarrollo turístico (Punzo, 2012).

En cuanto a los privados debe ser fortalecido el espíritu de coopeencias, propendiendo hacia un modelo de empresariado profesionalizado y responsable que evita la improvisación y coacciona su propio crecimiento y el del destino.

En cuanto a Calidad se recomienda continuar con la metodología propuesta por INACAL pero paralelamente ir desarrollando un sello de calidad de Rocha aplicable a todo el territorio y procure abarcar a todos los sectores.

La experiencia con el Plan de calidad demostró que se necesita de apoyo técnico para la mayoría de los empresarios y esto redundará en una marcada mejora de la calidad en el destino.

Existe la oportunidad de capitalizar la experiencia Rocha a nivel país. Para el MINTUR es un piloto ideal para aprender de lo que funcionó y de lo que no en cuanto a Calidad y Observatorio Turístico siendo siempre pasibles de perfeccionamiento, adaptación y réplica.<sup>8</sup>

Podría considerarse que nos anticipamos a lo que sería la visión e implementaciones de algunas estrategias a escala país. A modo de ejemplo los Programas referidos a

---

<sup>7</sup> “Sin una financiación importante seguiremos “haciendo lo que se pueda”, que es algo muy valorable pero que los objetivos siempre quedaran postergados al volumen de lo financiero”. (Pedro Quartino, ex Director de Turismo de IDR, 2015).

<sup>8</sup> “El buen desarrollo y principalmente logros y motivación obtenidos con dicho Programa, nos posiciona como “modelo” a seguir por parte del MINTUR como experiencia exitosa y posible de transmitir a otros su aprendizaje en las mejoras y en los errores cometidos o acciones/medidas no adecuadas. Personalmente creo que lograr estándares y modelos de calidad son importantes diferenciales para el posicionamiento de Rocha como destino turístico, donde crezca un perfil de turista con mayor capacidad de gasto” (Paola Ferrari, Directiva CRT 2015).

Calidad, a Competitividad, Capacitaciones y formación de Competencias, Georeferenciamiento, nuestro Observatorio Turístico, a nuestro portal del destino, a la incorporación de tecnologías y sin duda y especialmente a la articulación público-privada siendo los primeros en implementar en forma conjunta la imagen del Destino Rocha, utilizando recursos e imagen compartida.

Como ya se señaló en el capítulo de logros y beneficios, otro de los grandes hitos para Rocha ocurrió en el año 2012 con el arribo de la Universidad de la República que definió entre sus objetivos la promoción de estudios que respondan a las necesidades y estrategias de desarrollo de las comunidades en las que se inserta. Esta visión permite proyectar al CURE hacia la sociedad generando una sinergia académico social con aportes sustantivos para una Gestión Territorial Responsable.

Con esa visión, en el marco de colaboración institucional entre la UDELAR y por intermedio del CURE, el MINTUR, la IDR y la CRT firmaron en mayo del 2015 un convenio que crea en Rocha el primer Observatorio Turístico de nuestro país, herramienta fundamental para definir políticas públicas serias y planificadas.

A través de este el acuerdo el CURE se compromete a conformar un equipo de soporte a la OGD de Rocha, en temas estadísticos: diseño de encuestas, análisis de información, estudios predictivos, y segmentación de público objetivo, entre otros.

No solo se define estratégica y políticamente generar este acuerdo sino que se disponen recursos que sustenten económicamente el mismo estableciéndose (círculo virtuoso academia territorio).

En este punto las recomendaciones apuntan a:

1. La necesidad de coordinar y articular tiempos académicos con tiempos empresariales, donde el Destino pueda capitalizar información de calidad que le permita tomar decisiones estratégicas en los momentos adecuados.
2. Iniciar una etapa de análisis estadístico sobre el impacto económico del sector turístico en el departamento de Rocha; variables como empleo, ingreso, inversión, etc. Permitirán demostrar definitivamente el rol que juega el turismo en la realidad económica y social.

Se percibe un desdibujamiento en cuanto al rol de original de la OGDR siendo recomendable reencauzar el proceso con una clara delimitación de roles y competencias de sus integrantes en cuanto a sus actividades y tareas potenciando la sinergia común. En este sentido resulta relevante definir los roles y competencias de cada uno de los actores e instituciones partícipes de la organización, teniendo todos claros los objetivos y las reglas de funcionamiento.

A los efectos de que la gestión resulte eficiente y efectiva se ha sugerido la implementación de un protocolo de actuación para la OGDR, Anexo 5 (Caram, 2014).<sup>9</sup>

Una de las grandes fortalezas de esta Organización es que existe un acuerdo ético y tácito de no politización de la organización y ante estímulos de este tipo la propia organización y sus integrantes rechazan el intento en forma natural de modo de mantener un espacio definido por y para sus objetivos. Este acuerdo que parece tan obvio es uno de los aprendizajes más importantes que se pueden transmitir al resto de las organizaciones.

El sector público debe ser el gran aliado del sector privado, operando como facilitador y articulador en los procesos de formalización. Para eso debe profesionalizar las Direcciones involucradas y actuar en consonancia y coordinadamente con el sector privado.

Es opinión consensuada en todas las entrevistas que cuesta la incorporación de gente nueva en la CRT, esto puede deberse al celo y cuidado excesivo por percibirse subjetivamente en sus actores originales una cierta fragilidad de la organización con la consecuencia de no ceder espacio para incorporaciones que pudieran redundar en aportes y visiones refrescantes y valiosas. Del mismo modo esto puede inhibir a interesados al interpretarse como un nucleamiento de poder. Si bien se debe analizar la situación para encontrar alternativas cabe destacar la importancia de contar con un grupo tractor fuerte, unido, solvente que pese a las características individuales y a situaciones adversas se mantiene igualmente consolidado como interlocutor válido y predispuesto a implementar estrategias que impacten positivamente en el territorio. Por lo cual en este sentido se debe atender la importancia de este grupo.<sup>10</sup>

A decir de Punzo (2010) el desarrollo futuro de Rocha pasa por una fase importante de necesarias inversiones, sean estas privadas o públicas. Este será un aspecto clave a resolver: ¿Quién da el primer paso?, ¿cómo generamos un “pacto de inversiones” que sustente el crecimiento en base al apuntalamiento mutuo?

---

<sup>9</sup> “Las lecciones aprendidas del mismo. En la medida que ha ido evolucionando el espacio de articulación público-privado con objetivos claros se ha podido hacer foco y generar eficiencias en la instancias de encuentro. El sector privado y miembros de la comunidad saben cuáles son los temas para los cuales pueden encontrar eco en el sector público en ese ámbito y que temas no serán atendidos. Esta claridad en las reglas debe estar presente desde el inicio de la implementación de las OGDs.” (Michel Ungo, integrante del equipo de supervisión del BID FOMIN, 2015).

<sup>10</sup> “Cuando se forma un “grupo tractor” hay que evitar que se desintegre. Igual que en las comisiones de cualquier actividad las organizaciones funcionan por el aporte de todo tipo de sus dirigentes y si ellos se “cansan” o se “aburren” o “se pelean” o “les cuesta demasiado” se desintegra y se pierde la sinergia que genera el grupo.” (Pedro Quartino, Ex Director de Turismo IDR, 2015).

La experiencia de este proceso indica, que si bien se han realizado algunas inversiones privadas que redundan en una mayor valorización de los bienes comunes, estas aún son escasas y le corresponde al sector público seguir traccionando el bienestar del Departamento.

## OPORTUNIDADES

Uno de los aprendizajes más fuertes radica en reconocer que es un camino sin meta, de permanente crecimiento y adaptación y que justamente por eso debe trascender a los actores originales y actuales para transformarse en una organización con vida propia. Para transformarse en una herramienta al servicio del territorio donde las incorporaciones, las nuevas improntas, la nueva savia permitan una estructura de matriz innovadora que crezca y aprenda en forma permanente.

- La experiencia en si es una ganancia para la estructuración de gestión de destinos, nos permite proponer un empoderamiento de la institucionalidad OGD como tal a nivel país. Esto implica el desafío de comprender, asimilar e integrar conceptualmente en la matriz del Uruguay turístico una entidad del tipo supra-organizacional.

Debe comprenderse que es una OGD para luego saber qué hacer con ella. Ahora y a partir de nuestro proceso, el país cuenta con una experiencia propia y original.

- Es un producto original de Rocha y nos brinda la oportunidad de contar con un registro propio que permite la transmisión de un modelo “aprender haciendo” a la uruguaya, optimizando recursos y tiempos a otros destinos turísticos que elijan transitar este camino de asociatividad constructiva.
- Las organizaciones que utilizan prácticas colectivas de aprendizaje estarán preparadas para sortear dificultades y prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier habilidad que se requiera para triunfar. En otras palabras, la capacidad de ganancia futura de cualquier organización está directa y proporcionalmente relacionada con su habilidad y capacidad para aprender cosas nuevas y podemos dar cuenta de cuantos obstáculos hemos podido sortear por el hecho de que somos más fuertes juntos.

Creemos que las organizaciones que prosperarán en el futuro serán “organizaciones inteligentes”, organizaciones que explotarán la experiencia colectiva, talentos y capacidades de cada persona para aprender cómo triunfar en conjunto y por fortuna para nuestro territorio es un camino que pensamos continuar transitando.

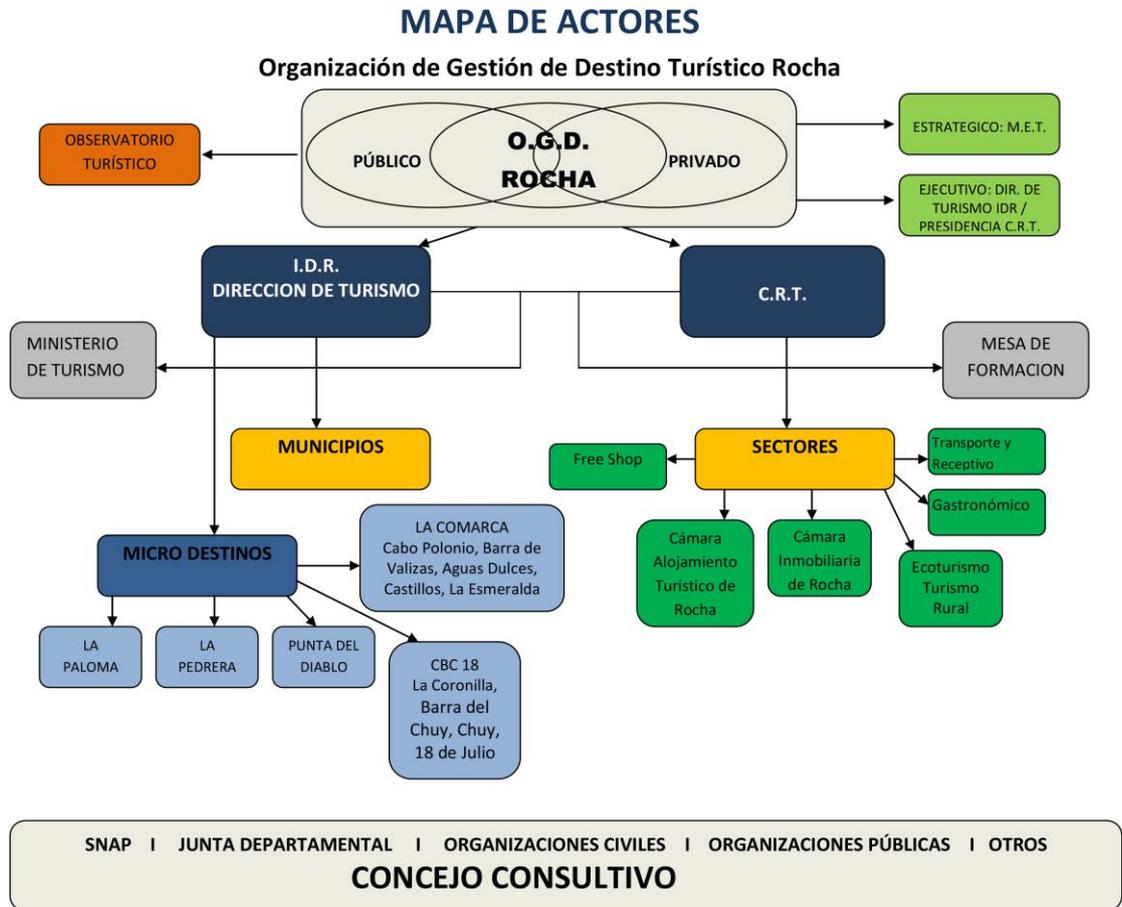
Las comunidades vivas que se nutren de las capacidades de aprendizaje de sus miembros y están abiertas a cambios en su estructura, son capaces de rediseñarse adaptativamente a sí mismas en forma continuamente. Las personas no son un recurso, las personas son la organización.

- Para el territorio existe hoy una base teórica y práctica que permite una articulación de la información para la gestión inteligente del territorio y sus recursos. Hoy contamos con la posibilidad de coordinar recursos y logística que mejoren sustantivamente la calidad de productos y servicios facilitando así la dinámica turística.
- Tal cual lo anunciara Punzo el modelo de OGDR ha ido evolucionando y transitando por diferentes procesos. En este momento debe avanzar hacia una integración y representatividad del tercer nivel de gobierno (Municipios) y de los microterritorios que quedan fuera de estos. Este desafío debe ser asumido por el sector público en el sentido que atienda la diversidad de intereses, identidades y actores de los mismos.

Hoy en día Rocha está en condiciones de avanzar en la adaptación de modelo institucional, tal cual fuera sugerido y analizado en varias instancias, a nuestra realidad generando la mejor OGD para Rocha.

El planteo es que las localidades sean representadas por la Intendencia y en este esquema los Municipios adquieren otra relevancia, que la CRT sea estrictamente gremial, los territorios participen a través de sus municipios o juntas locales, comisiones de turismo local y otros niveles de institucionalidad y la Intendencia a través de su Dirección organiza el territorio. Por supuesto los participantes de esas redes territoriales sería recomendable integran los sectores de la CRT.

## MODELO DE OGDR PROPUESTO



(Caram, 2015)

## 9. FORMATOS Y REDES DE DIFUSIÓN

- Edición impresa y digital del trabajo de investigación.
- Presentación a todos los actores de Rocha:
  1. Presentación en la Mesa Estratégica de Turismo.
  2. Presentación oficial al Intendente de Rocha y ejecutivo departamental
  3. Presentación oficial a la Junta Departamental.
  4. Presentación a autoridades a nivel Nacional
    - Ministerio de Turismo
    - Presentación en OPP Presidencia.
    - Presentación a Congreso de Intendentes
    - Presentación en Reunión de Directores de Turismo
    - Presentación Cámara Uruguaya de Turismo
- Participación en jornadas, seminarios u eventos similares organizados por las Universidades de la República y la Universidad de Siena (en la medida de las posibilidades).
- Presentación pública a los profesionales de Turismo - Mesa profesional de turismo.
- Publicación en redes especializadas en turismo.
- Presentación en Encuentro internacional de clusters turísticos.

## 10. AGRADECIMIENTOS

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial al Prof. Dr. Lionello Punzo desde su rol como consultor internacional durante todo el camino transitado por Rocha y tutor de esta tesis, por los aportes profundos, por su sensibilidad e interpretación cabal de la realidad de nuestro departamento y una mirada a largo plazo que permitió proyectarnos con planificación y coherencia. Sus valiosos aportes contribuirán sin lugar a dudas a forjar los cambios de la matriz turística del país. En lo personal agradecer la confianza y la orientación, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos años.

También me gustaría agradecer especialmente la ayuda recibida por parte del Prof. Dr. Gonzalo Perera, quién no solo aceptó ser mi tutor, me orientó, guió y supervisó, sino también colaboró para que hoy Rocha cuente con el primer Observatorio Turístico consensuado entre la OGDR y el CURE. Hago extensivo este agradecimiento al equipo investigador del CURE de la Universidad de la República por su integración a una institucionalidad aportando información valiosa e imprescindible para una gestión responsable del territorio.

Especial reconocimiento merecen todas las personas que han participado de este proceso, sin ellos nada de lo que se detalla en este trabajo existiría, una muestra evidente de lo que se logra con el trabajo colectivo. En las personas de Artigas Barrios (ex Intendente de Rocha), Paola Ferrari (ex Presidenta de la CRT), Pedro Quartino (ex Director de Turismo), Jorge Simeone (Vice Presidente de CRT), Jesús Ramos (Presidente CRT), Eduardo Vigliola (Referente local), Bettina Moreira (Asistencia Técnica), Oscar Iroldi (ex Coordinador OGD), Gabriel de Souza (MINTUR), Soledad Viera (MINTUR), y mis compañeras de trabajo de todas las horas Alejandra Larrosa, Ana Sosa, Yenny Vidal, Carla Sassano y Carolina Moreira.

De la misma manera destacar el papel significativo que tienen las autoridades turísticas Nacionales y Departamentales, que sin su visión de transformación de la realidad turística del país no se concretarían estos cambios, reflejados en las personas de la Ministra de Turismo Liliam Kechichián, el Sub Secretario de Turismo Benjamín Liberoff y el Prof. Álvaro Lopez. En lo departamental representados en el ex Intendente de Rocha Artigas Barrios protagonista indiscutible de este proceso y en el actual Intendente Aníbal Pereyra quién confió en el trabajo realizado y continuó el camino emprendido. En ellos a todos los compañeros de la Intendencia y Municipios.

Quiero agradecer muy especialmente a los profesionales del BID Ana Castillos y Michel Ungo, quienes sin dejar de guiar nuestro trabajo supieron respetar nuestros tiempos y decisiones. Así, sin imposiciones y en forma colaborativa vamos construyendo la Organización de Gestión de Destino Rocha (OGDR).

A todas aquellas personas que de una forma u otra me ayudaron para que pudiera realizar este trabajo, amigas, niñeras, hermanas, sobrinos, técnicos, funcionarios y especialmente a Bárbara Gimpel por sus aportes, paciencia y dedicación para la entrega del mismo.

Finalmente y con mucho amor a mi familia, mi esposo Pablo Barrios, mis hijos Juan Pablo y Felipe Barrios Caram y mi madre Norma Rivero.

Ha sido un largo camino de crecimiento personal y profesional. Comencé esta Maestría sin niños y hoy tengo dos hijos que entienden y respetan mi trabajo, un compañero de ruta que me respalda y motiva. Mi madre que desde niña me transmitió junto a mi padre que la verdadera herencia que nos podían dejar era la educación. Comencé esta Maestría siendo encargada de los Complejos Municipales de la Intendencia y de la promoción del Departamento de Rocha, hoy tengo el orgullo de ocupar el cargo de Directora de Turismo de mi Departamento.

Espero retribuir a mi país todo lo que me ha brindado. Esta tesis no es solo mi tesis sino resultado de un proceso tan original como colectivo y el mismo sin lugar a dudas será un mojón fundamental es el desarrollo turístico del País.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anuario MINTUR (2015). [www.mintur.gub.uy](http://www.mintur.gub.uy)
- Campodónico, R, Chalar, L. (2010). Contribución a los Estudios de asociativismo como herramienta del desarrollo turístico local. Área de Estudios Turísticos. Montevideo: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación Universidad de la República.
- Capece, Gustavo R. (2009). Mapa de recursos naturales y culturales con potencial turístico del Departamento de Rocha, y el desarrollo de propuestas para productos y/o circuitos turísticos, dentro del marco estratégico del Cluster de Turismo. Rocha: CRT.
- Caram, Ana (2015). Propuesta de protocolo, acta CRT.
- Corporación Rochense de Turismo (CRT). (2010). Proyecto Gestión del sistema de oferta turística del destino Rocha. Rocha: s/d editorial.
- Goodwin, H. (2012) Local Economic Development and Poverty Reduction. Leeds Metropolitan University.
- Intendencia Departamental de Rocha (IDR). (2012). Directrices Departamentales de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible. Rocha, Recuperado de: <http://www.rocha.gub.uy>
- Manente, Mara. (2008). Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales. Conferencia Internacional de Turismo.
- “El conocimiento como valor diferencial de los destinos turísticos”. Recuperado de: [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/manente\\_sp.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/manente_sp.pdf)
- MINTUR. (2009). Plan nacional de turismo sostenible 2009- 2020. Ministerio de Turismo. Montevideo: s/d editorial.
- Organización Mundial Del Turismo (OMT). (2001). Cooperación entre los sectores público y privado. Por una mayor competitividad del Turismo. Conseil Professionnel Omt Wto Business Council Consejo Empresarial Omt. Madrid: s/d editorial.
- Organización Mundial Del Turismo (OMT). (2004). Cooperación y asociación en el turismo: Una perspectiva mundial. Madrid: s/d editorial.

- Sprechmann, M. “Segmentación de acuerdo al Criterio de los beneficios buscados el caso del Departamento de Rocha” (2014). Tesis de Maestría En Economía Y Gestión Del Turismo Sustentable, UdelaR-Siena.
- Punzo, L. y Narbondo, M. (2009). Diagnóstico Participativo y Estrategia Competitiva del Cluster de Turismo de Rocha. Montevideo, PACMIPYMES.
- Punzo, L. (2010). Análisis de Resultados de Iniciativas Cluster promovidas por PACPYMES en Sector Turístico y Elaboración de Propuestas hacia 2010. Observatorio per il Turismo Sostenibile, Rocha, PACMIPYMES.
- Ros Development & Planning S.L. (2010). Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias.
- Senge, Peter (1994). La Quinta Disciplina
- Von der Becke, B. y Brea, G. (2009). Plan de Marketing Internacional, Consultora IDENTIDAD VISUAL. Rocha: CRT.

#### LINKS:

- BID FOMIN <http://www.fomin.org/es-es/Home/Projects/ProjectDatabase/ProjectProfile/tabid/85/prj/UR-M1035/language/es-es/Default.aspx>
- IDR TURISMO <http://www.turismorocha.gub.uy>

## 12. NOMENCLATURA Y SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CRT	Corporación Rochense de Turismo
CURE	Centro Universitario de la Región Este
DIPRODE	Dirección de Proyectos de Desarrollo del Estado (DIPRODE) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)
DIRTUR	Dirección Turismo (IDR)
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IDR	Intendencia Departamental de Rocha
INEFOP	Instituto Nacional de Formación y Empleo
MET	Mesa Estratégica de Turismo (conformada por Ministerio de Turismo, Intendencia Departamental de Rocha y Sector Privado)
MIEM	Ministerio de Industria, Energía y Minería
MINTUR	Ministerio de Turismo
MyPYMES	Micro, Medianas y Pequeñas Empresas
OGD	Organización de Gestión de Destino
OMT	Organización Mundial de Turismo
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
OTR	Observatorio Turístico de Rocha
PACC	Programa de Apoyo a la Competitividad y Conglomerados
PACPYMES	Programa de Apoyo a la Competitividad a la Pequeña y Mediana Empresa
PACMIPYMES	Programa de Apoyo a la Competitividad a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
SNAP	Sistema Nacional Áreas Protegidas
UDELAR	Universidad de la República
UE	Unión Europea

## **13. ANEXOS**

### **Entrevistas:**

**Anexo 1. Paola Ferrari, Directiva CRT**

**Anexo 2. Eduardo Vigliola, Referente local**

**Anexo 3. Pedro Quartino, Ex Director Turismo IDR**

**Anexo 4. Michel Ungo, integrante del equipo de supervisión del BID FOMIN**

### **Documentos:**

**Anexo 5. Protocolo de actuación OGDR**

**Anexo 6. Matriz de cofinanciamiento**

**Anexo 7. Matriz Producto/Servicio/Mercado**

## ANEXO 1.

### ENTREVISTA PAOLA FERRARI (Presidente, Past President, Secretaria)

#### DIRECTIVA CRT

#### 1. Si compara la realidad turística de Rocha hace 7 años con la actual ¿Qué cambios puede mencionar?

Puntos a considerar:

**Organización:** Hemos avanzado mucho en este sentido, tenemos un Sector notoriamente mejor organizado. Con la creación y desarrollo de la OGD Rocha, este ha sido uno de los puntos donde mayores mejoras hemos experimentado. Al trabajar de forma articulada y conjunta públicos y privados, hemos ajustado el Plan estratégico de forma conjunta, hemos identificado las prioridades dentro de la Agenda Turística y para llevarla a cabo hemos tenido que trabajar en la mejora de muchas áreas para poder lograrlo. Desde la mirada privada, nos hemos reorganizado en Sectores Empresariales e insistido en la Creación de Cámaras o Grupos de trabajo que interactúan para lograr objetivos en común. También desde el soporte técnico Institucional hemos logrado muchos avances en éste sentido (organización) ya que han sido muy claros a la hora de identificar roles y los correspondientes ejecutores de las tareas identificadas.

**Participación:** Este es un tema muy complejo y particularmente dificultoso; por las características del territorio, principalmente la franja costera y las distancias que separan los diferentes balnearios y/o localidades (además de la “Rocha profunda” complementaria al sol y playa) o las que se deben recorrer para acceder a reuniones y demás instancias de trabajo. También ha sido siempre una gran dificultad poder comunicar de forma eficiente los logros conquistados o en desarrollo y esto atenta contra el conocimiento de “que hace la CRT/OGD?”, “como puedo participar?”, “porque debería yo participar de ésta construcción colectiva?”.

En este período hemos logrado una notoria mejora en este sentido, a veces con equipos/profesionales de la comunicación con los que pudimos contar por tiempos determinados de trabajo, por las nuevas herramientas que hemos incorporado; portal web, redes sociales, materiales comunicando los beneficios de pertenecer, conquistando objetivos importantes para la actividad turística y/o el empresariado departamental; generando credibilidad y confianza. Pero es un área en el que tenemos y necesitamos hacer y desarrollarnos mucho más.

Por ejemplo en la elección y participación de los referentes sectoriales.

**Competitividad:** Entiendo es un área en la que no nos es fácil lograr los avances con la celeridad que necesitaríamos para estar acompañados con las dinámicas de hoy. Pero se ha avanzado y mejorado mucho desde el 2007 a hoy. Todas las herramientas que hemos logrado poner a trabajar en la OGD al servicio del empresariado con dicho fin, se han logrado activar y los resultados se reflejan en varios aspectos: calidad, mejora la atención y

desempeño de los recursos humanos ( capacitaciones), organización del sector privado, articulación, planificación etc.

**Calidad:** Avances importantes en este sentido por aplicar programa de Calidad con “modelo promovido por el MINTUR” en su momento ( La Pedrera y La Paloma) y actualmente con un Plan de Calidad a medida desarrollado por un grupo de empresarios de la zona de Chuy. Este último logrando la postulación de dos empresas al Premio Nacional de Calidad (INACAL). El buen desarrollo y principalmente logros y motivación obtenidos con dicho Programa, nos posiciona como “modelo” a seguir por parte del MINTUR como experiencia exitosa y posible de transmitir a otros su aprendizaje en las mejoras y en los errores cometidos o acciones/medidas no adecuadas. Personalmente creo que lograr estándares y modelos de calidad son importantes diferenciales para el posicionamiento de Rocha como destino turístico, donde crezca un perfil de turista con mayor capacidad de gasto.

**Capacitación:** También hemos mejorado en materia de Capacitaciones. Si bien se había identificado necesidades y se habían estado impartiendo cursos y demás en otros períodos, desde el 2007 a hoy se ha creado a instancias de la OGD y otros actores una Mesa de Formación donde se optimizan recursos económicos y humanos, desarrollando un trabajo de recolección de información; cuántas y cuales entidades de capacitación tenemos en el territorio y que necesidades en esa materia plantea el destino. En éste sentido se logra ser más eficientes y certeros en que necesitan, quienes y con qué objetivo. También se han logrado más y mejores acuerdos con entidades del estado e Instituciones privadas cuando se necesita impartir tal o cual capacitación en el departamento. Igual sigue siendo complejo el definir fechas y horarios de las capacitaciones por la diversidad de necesidades de los interesados, sus lugares de residencia y trabajo, la participación con continuidad cuando son extensos en el tiempo etc. Sin duda hemos avanzado y nos hemos perfeccionado en esta área y son notorios los avances y resultados en éste sentido.

**Desestacionalización:** Es una de los grandes objetivos de todo el Sector (públicos y privados) y entiendo que éstos años han sido de importantes logros en ese sentido. Se ha aumentado considerablemente el número de empresarios que abren todo el año. Hay una mayor conciencia de la necesidad y compromiso que debemos conseguir para que cada localidad logre tener abierto, funcionando correctamente y todo el año por lo menos alojamiento, gastronomía y paseos/traslados. En éste período ha surgido como un muy interesante ejemplo: La Pedrera 365 ([www.lapedrera365.com.uy](http://www.lapedrera365.com.uy)). La inclusión y desarrollo de Áreas Protegidas en zonas donde ha sido notorio una toma de conciencia del potencial de dichas áreas en materia de turismo ecológico, de investigación, responsable etc. donde los principales interesados son visitantes muchos extranjeros que nos visitan en cualquier época del año.

**Formalización:** Este es un muy importante tema para el sector privado organizado bajo “el paraguas OGD”, ya que se percibe como muy valioso todo lo que se pueda lograr desde la IDR en materia de fiscalización y visita por parte del cuerpo inspectivo para lograr el buen uso/aplicación de las leyes/reglamentos etc. que ordenan y democratizan la actividad turística comercial del departamento.

Hemos tenido un importante avance dentro del Departamento en los que a formalización ante el MINTUR se refiere, con énfasis en algunos Sectores como es el Ecoturismo por ejemplo. Otros poniéndose en conocimiento a través de charlas y cursos impartidos por la OGD y otros por la IDR, sobre cómo lograr formalizar sus emprendimientos; mono-tributo, unipersonales etc.

También algunos con referencia a las exigencias de la IDR; manipulación de alimentos, habilitaciones etc.

Siempre se está haciendo énfasis en la necesidad de estar formalizado para participar en los materiales de acceso público; folletos, Guía de Servicios, catálogos etc.

**Promoción:** También hay notorios avances en materia promocional: trabajamos sobre una Agenda cada vez más “aceitada” ya que la conocemos y abordamos entre todos durante mucho tiempo y hemos aprendido a optimizar los destinos y las formas de presentarnos en los espacios de promoción (Ferias, exposiciones, etc.>). Además de identificar cada vez mejor nuestro público objetivo y dónde encontrarlo etc. Hay una notable mejor en materia de Protocolos para recibir medios de Prensa y/o visitas cuyo fin es la difusión del destino a través de diferentes medios de prensa o por el cargo/embestidura que reviste ese visitante (embajadores, intendentes, visitantes ilustres etc). También somos más eficientes con nuestros materiales y herramientas de promoción del destino, fruto de la experiencia ganada y capacitaciones recibidas en estos años para mejorar en dicha área.

**Estadística:** Han sido una constante desde el 2007, contando a veces con una estadística para el análisis y perfeccionamiento de las encuestas y en otras oportunidades contando con el equipo técnico OGD y DIRTUR para su continua mejora. Hemos generado muchos datos en los últimos años, variado las metodologías para la recolección de esos datos (donde se encuestaba, de qué forma, quienes lo hacían, etc.), inclusive en éste último año hemos obtenido una importante encuesta fuera de la temporada de sol y playa, dirigida a público Uruguayo.

Es una de los logros más importantes de éste período el acuerdo con la UDELAR para desarrollar el “Observatorio Turístico de Rocha” de forma conjunta. El mismo recién se ha logrado conformar y seguramente lleve un tiempo comprender cabalmente la gran importancia que tendrá para el sector turístico de Rocha y nacional dicho Observatorio, principalmente por el análisis y uso profesional de la información que arrojen.

## **2. ¿Cuáles son los mayores obstáculos que considera se dieron en el proceso de articulación público /privado del turismo de Rocha? (Cuellos de Botella)**

- Dificultades por las desconfianzas/ descreimiento de cada aparte involucrada en los comienzos y en algunas etapas.
- Escasez de recursos económicos para la sostenibilidad de un escenario mínimo para garantizar el buen y constante desarrollo de la OGD.

- Dudas sobre el modelo OGD y su eficaz funcionamiento.
- Escasos compromisos y ausencia de liderazgos, principalmente en los comienzos.
- Algunas complejidades a la hora de “tomar decisiones”.
- Dificultades para la participación activa y representativa en algunas etapas.
- Desilusión por parte de algunos actores por tener expectativas (para muchos infundadas) que a su entender no lograron se les cumplieran.

**3. Menciona los principales beneficios de la articulación público/privada que se han dado en este proceso (Adjunto plan estratégico para referencia).**

- Eficiencia en la resolución de muchos de los temas de agenda.
- Planificación y concreción conjunta de acciones promocionales y otras acciones de interés.
- Complementariedad para el aterrizaje de algunas actividades, ej: recepción de fam press, capacitaciones, trabajo en ferias etc.
- Unión en el financiamiento del presupuesto anual de funcionamiento para la OGD.
- Co- participación en temas de interés nacional y departamental: Asamblea por Puente Garzón, Programa de Calidad a medida, uso de espacios públicos, otros.
- Dinamización de la actividad turística.
- Posicionamiento del destino principalmente hacia afuera del territorio; en Montevideo, resto de los departamentos de Uruguay, Río Grande/Brasil etc.
- Acceso a la información sensible (pública/privada) y a actividades relevantes y valiosas para el sector turístico departamental.
- Mejora y eficiencia en la capacitación de recursos humanos.
- Mejora en la diversificación de herramientas para la promoción y para la mejora de la competitividad de los empresarios.

**4. ¿Cuáles son los objetivos de la OGD Rocha que aún no se cumplieron? ¿Por qué?**

- El fluido funcionamiento de un Equipo Técnico que de soporte y continuidad al proyecto de desarrollo y sus acciones.
- La creación y funcionamiento del Concejo Consultivo.

- La planificación y concreción de acciones específicas para lograr objetivos específicos en tiempo y forma.
- La recaudación de fondos suficientes para el correcto funcionamiento y concreción de las actividades necesarias según nuestro Plan Estratégico.
- El desarrollo efectivo de algunos asuntos como lo son: “la cartelería turística departamental”, el relevamiento y uso profesional de datos obtenidos en las diferentes acciones promocionales (fam press-ferias de turismo-tarjeta Digi Card etc.)-
- El análisis y oportunidades de uso de los datos relevados sistemáticamente en las encuestas de sol y playa y otras.
- La identificación y concreción de una forma jurídica que “blinde” todo lo que se ha construido y avanzado en lo que a formación y consolidación de la OGD Rocha se refiere.

**5. ¿Qué modificaciones realizaría o considera conveniente para mejorar este proceso de articulación público privada?**

- Mejoras considerables en la comunicación hacia los socios de los beneficios, logros y acciones productivas para el sector en general, que realiza la OGD Rocha en el territorio.
- Generar formas de ser sostenibles económica para poder desarrollar con continuidad y mejoras la planificación al 2018 que nos fijamos.
- Mayor y sistematizada interacción con máximas autoridades o autoridades con poder en la toma de decisiones, ej: Intendente, Ministra de Turismo, Ministro de Transporte, de Economía, otros que se entienda conveniente en momentos específicos/claves.
- Contratación de más personal y con idoneidad para desarrollar las actividades que necesita la OGD ( equipo técnico necesario).
- Mejoras en infraestructura en la Casa del Turismo para que sea un lugar visitado, frecuentado y de uso de los socios y persona vinculadas a la actividad y el desarrollo de la misma
- Desarrollar actividades que generen pertenencia a la OGD; eventos sistematizados, eventos recreativos y sociales que generen empoderamiento y en algunos casos recursos económicos.
- Trabajar en el posicionamiento de Marca ( Rocha... aquí estas bien), esquema de Merchandising, alianzas estratégicas (Sponsors ), etc.
- Campañas publicitarias en radio/TV/Redes sociales y otros que se entienda adecuado para posicionarnos y comunicar.

- Mejoras y profesionalización en las campañas de socios y la cobranza a los empresarios que dan soporte económico junto con el sector público a la OGD Rocha.
- Desarrollar el fideicomiso o la figura que se entienda conveniente en el momento adecuado para institucionalizar la OGD Rocha garantizando la sostenibilidad Institucional de la misma.

## **6. Lecciones aprendidas del mismo**

- Importancia de compromisos firmes y liderazgos
- Importancia de la construcción de sólidos marcos de confianza.
- Sostenibilidad económica.
- Plan Estratégico consensuado.
- Empoderamiento y sentido de pertenencia en cada acción que se proponga.
- Importancia de la profesionalización continua del sector
- Necesidad de avanzar en Programas de Calidad para los empresarios, la IDR y los destinos/localidades.
- Importancia de apoyar y consolidar el Observatorio Turístico y del uso y sistematización de la información resultante.
- Importancia de identificar socios estratégicos.
- El desarrollo del trabajo asociativo y en red.
- Transparencia y manejo de protocolos y metodologías de trabajo sistematizadas y estandarizadas.
- Importancia de la continuidad y sistematización de las reuniones de Mesa Estratégica.
- Necesidad de contratación de un Equipo Técnico que de soporte profesional al desarrollo del Plan Estratégico y desarrollo de las acciones necesarias para lograrlo.
- Importancia de aplicar innovación en todas las áreas en que nos sea posible.
- Sumar a todos los actores que no sea posible a la cartera de socios, los que estén alineados y los que no, en lo posible también.
- Cuidado y seguimiento a la elección y guía de los referentes Sectoriales.
- Agotar las formas que garanticen transparencia en el manejo de fondos.

- Trabajar con honestidad entre las partes contribuyendo así a cuidar y fortalecer los marcos de confianza.
- Desarrollar la agenda turística alineada siempre con el Plan Estratégico consensuado.
- Mantener al día y actualizados los documentos que pueden ocasionar problemas a futuro; contratos, acuerdos, informes, actas, cuentas bancarias etc.
- Trabajar con seriedad y cautela en la generación de documentos que comprometan a la OGD Rocha en el corto, mediano y largo plazo.
- Importancia de actividades de benchmarking y de fortalecimiento de las confianzas entre los actores turísticos en general.
- Plantear en el marco de la MET todos los temas competentes (agenda turística departamental) y respetar la toma de decisiones que allí se definan, concreten o desapruében.
- Hacer rotativas (por las diferentes localidades) las reuniones de MET si los Sectores así lo consideran para lograr una mayor participación de los Sectores/territorios.
- Desarrollar y promover acuerdos con otras instituciones /entes etc. que potencien/optimicen el trabajo, las actividades, los resultados, el logro de objetivos, otros.
- Beneficios del trabajo articulado y en sintonía entre público-público, público-privado y privado-privado que promueve la OGD.

## **Anexo 2.**

### **ENTREVISTA EDUARDO VIGLIOLA (Referente local)**

#### **OPERADOR PRIVADO - POSADA NATIVOS**

**1. Si compara la realidad turística de Rocha hace 7 años con la actual ¿Qué cambios puede mencionar?**

En casi el total de los ítems la evaluación es positiva. Se nota una mejora en los que ya había y en los que no el avance de que ahora se hace: estadísticas, calidad.

Dos puntos a considerar y que no veo que tengan un crecimiento relevante son participación y formalización pues ambos tienen comportamientos muy erráticos.

**Formalización:** Los controles pasan de mucho a nada o al revés y el efecto termina siendo casi nulo. El comentario se centra mucho en mi zona de influencia.

**Participación:** Se suman y se bajan en la misma proporción, es un punto a considerar a mi juicio importante ¿por qué la gente no queda vinculada?

**2. ¿Cuáles son los mayores obstáculos que considera se dieron en el proceso de articulación público /privado del turismo de Rocha? (Cuellos de Botella)**

Las dificultades están en querer plantear un relacionamiento entre una organización que tiene un esquema de funcionamiento y unos locos sueltos que trabajan en lo mismo, comparten territorio o tienen el mismo producto. Mayormente hay desorganización, recelo y falta de liderazgo.

Como contrapartida donde si hay coordinación u organización las mejoras son sustanciales, el gran ejemplo es La Pedrera.

**3. Menciona los principales beneficios de la articulación público/privada que se han dado en este proceso (Adjunto plan estratégico para referencia).**

Centraría el juicio en la información de todo el territorio, la ampliación de la oferta fuera de sol y playa y la difusión.

Los nuevos productos surgidos a través de los fondos deberían ser uno de ellos pero realmente hay?

**4. ¿Cuáles son los objetivos de la OGD Rocha que aún no se cumplieron? ¿Por qué?**

La socialización de la información en los territorios. Un operador turístico (que no sea “de la barra”) no sabe que es la OGD. Sabemos que comunicación dentro de la OGD fue difícil, y hasta hoy el tema de la información es complicado.

También entiendo que tenemos directivos que no son representativos, en el sentido que si bien pertenecen a un sector no hacen un desarrollo hacia las bases de la información y las actividades.

Para que se interprete correctamente este juicio voy a tomar como ejemplo Punta del Diablo. Fue representado por Elizabeth, Fabio, el Tano o yo y entiendo que no somos representantes de nadie. Es más, alguno de los mencionados eran altamente resistidos en la comunidad.

#### **5. ¿Qué modificaciones realizaría o considera conveniente para mejorar este proceso de articulación público privada?**

Hay que abrir la ventana y dejar entrar aire.

¿Cómo? No lo sé. Pero somos los mismos actores de siempre. Me hago la pregunta si es normal, ¿no hay gente nueva? ¿jóvenes? ¿otras propuestas?

La autocrítica es importante, reconocer cuando algo no se hace bien, o se le erra de cabo a rabo. Básicamente lo digo por la Digicard.

Creo firmemente en la división de territorio, se debe trabajar en un todo como destino, gastronomía ecoturismo etc. pero cuando hablamos de territorio y alojamiento entiendo que se debe ver a Rocha en dos bloques, hasta el cabo y después del cabo.

#### **6. Lecciones aprendidas del mismo**

Aquí el abanico es grande.

Grupo de trabajo y relacionamiento, apostar siempre a la colaboración aunque se discrepe. Entender los tiempos del estado y el particular.

### **Anexo 3.**

#### **ENTREVISTA PEDRO QUARTINO EX DIRECTOR DE TURISMO - IDR**

##### **1. Si compara la realidad turística de Rocha hace 7 años con la actual ¿Qué cambios puede mencionar?**

Los cambios son totales; desde los ítem más modestos hasta los más relevantes.

- Organización: Hay un modelo de organización que sin entrar en evaluarlo, existe algo que antes no existía.
- Participación: El modelo de participación que existió antes (la CRT) estaba totalmente desactivada, ahora (sin entrar a evaluarlo) está funcionando.
- Competitividad: El actual posicionamiento del DESTINO ROCHA pone al mismo en una mejor competitividad.
- Calidad: La evolución de los últimos años la ha mejorado, además de los esfuerzos (sin medirlos) que se están haciendo actualmente organizadamente.
- Capacitación: La cantidad de eventos de capacitación de los últimos años marcan la diferencia entre el funcionamiento anterior de las organizaciones turísticas de rocha (CRT Y LIGA LA PALOMA) y los últimos años-
- Desestacionalización: “El sueño del pibe”...sigue pendiente, con algunas mejoras en negocios que han sabido plantear su propuesta fundamentalmente y le han acertado al elegir sus nichos de mercado.
- Formalización: Ha habido una decisión expresa de la actual organización turística en trabajar este punto.
- Promoción: En los últimos años el DESTINO ROCHA está posicionado en la cancha nacional.
- Estadística: Hubo en años anteriores algún trabajo desde la LIGA DE LA PALOMA (1992, 1993, 1994 ) con el MINTUR referidos a la zona de La Paloma; hoy tenemos información bastante más abarcativa de todo el departamento.

##### **2. ¿Cuáles son los mayores obstáculos que considera se dieron en el proceso de articulación público /privado del turismo de Rocha? (Cuellos de Botella)**

El gran problema que hubo y va seguir activado, es la dispersión de los prestadores de servicios turísticos en toda la costa de rocha que es donde tiene mayor actividad el turismo.

La integración de los mismos se hace difícil por la distancia existente entre las diferentes localidades, que hace “costoso” participar (costos económicos de transporte, el tiempo que hay que dedicar, etc). También hay un concepto muy mezquino de lo que es participar, pues no hay nada que funcione sin aportar dinero de cierta relevancia. Discutimos por 50, 100 y 200 dólares. Inaceptable si se piensa en obtener retorno de algún tipo.

En la actividad turística de Rocha casi que no hay “empresas turísticas”, sino comercios que van surgiendo por iniciativa de gente que “se interesa en hacer algún dinero”. No hay

inversiones que se hagan apostando a la rentabilidad de la propia inversión sino al “trabajo” eficiente del gestor.

**3. Menciona los principales beneficios de la articulación público/privada que se han dado en este proceso (Adjunto plan estratégico para referencia).**

La suma de esfuerzo. Económicos, de ideas, de relacionamiento, etc. Uno más uno es más de dos, y puede llegar a que 1 y 1 sea 11.

**4. ¿Cuáles son los objetivos de la OGD Rocha que aún no se cumplieron? ¿Por qué?**

Sin una financiación importante seguiremos “haciendo lo que se pueda”, que es algo muy valorable pero que los objetivos siempre quedaran postergados al volumen de lo financiero.

**5. ¿Qué modificaciones realizaría o considera conveniente para mejorar este proceso de articulación público privada?**

Creo que lo que se logró ha sido buenísimo. Con USD 100.000 más que se dispusieran por año, ya estaba. (Con el cobro de entrada al Polonio seríamos unos fenómenos).

**6. Lecciones aprendidas del mismo**

Cuando se forma un “grupo tractor” hay que evitar que se desintegre. Igual que en las comisiones de cualquier actividad las organizaciones funcionan por el aporte de todo tipo de sus dirigentes y si ellos se “cansan” o se “aburren” o “se pelean” o “les cuesta demasiado” se desintegra y se pierde la sinergia que genera el grupo.

Por eso siempre insisto en que si la actividad tiene la financiación adecuada para que dicha actividad sea atractiva, que se disfrute trabajando, que permita “soñar” con otras cosas que puedan lograrse y salir del apenas hacer lo que se puede....LA COSA FUNCIONA.

#### **Anexo 4.**

#### **RESPUESTAS MICHEL UNGO (Equipo Supervisor De Proyecto Rocha) BID FOMIN**

##### **1. Si compara la realidad turística de Rocha hace 7 años con la actual ¿Qué cambios puede mencionar?**

**Organización:** Se cuenta con una coordinación público privado que promueve lo Gestión del Destino Turístico, que trabaja de forma planificada, buscando consenso proponiendo una mirada de largo plazo. Si bien la planificación, mecanismos de toma de decisión, participación de otros actores del territorio han mejorado significativamente, a la fecha no se identifica una estructura de recursos humanos que permita dar sostenibilidad y liderar el proceso y depende de esfuerzos individuales de los distintos actores del territorio.

**Calidad:** Se identifica una mejora de la calidad en la oferta gastronómica y hotelera, marcada principalmente por la llegada de empresarios de Montevideo y/o del exterior que forzaron a los empresarios locales en la mejora de la oferta. También el ingreso con fuerza de las TI ha forzado a los empresarios en mejorar sus servicios dada la fuerte penetración de las opiniones de los visitantes en las web turísticas.

**Promoción:** Se ha mejorado significativamente en temas de promoción, se pone énfasis en mostrar al territorio con una única identidad, trabajando de forma asociativa y colaborativa. Se trabaja con base en la información con el objetivo de ser eficiente en las actividades de promoción.

##### **2. ¿Cuáles son los mayores obstáculos que considera se dieron en el proceso de articulación público /privado del turismo de Rocha? (Cuellos de Botella)**

No sé si llamarlos obstáculos, creo que dada las propias características del proceso de articulación, los tiempos de respuesta en algunos casos eran más lentos de los necesarios para llevar adelante las acciones y ser eficiente. Entiendo que se podría haber salvado si existe un ámbito de aprobar la estrategia y un ámbito más operativo que ejecute en base a la estrategia acordada.

##### **3. Menciona los principales beneficios de la articulación público/privada que se han dado en este proceso (Adjunto plan estratégico para referencia).**

Se lograron compromisos de mediano plazo, que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio. Eso permitió focalizar acciones concretas en el territorio, establecer prioridades en relación a recursos financieros siempre escasos y generó una dinámica de trabajo que se enfoca en la confianza que hace que el sector público conozca de primera mano las necesidades del sector privado y el sector privado conozca cuales son los planes de largo plazo del sector público.

**4. ¿Cuáles son los objetivos de la OGD Rocha que aún no se cumplieron? ¿Por qué?**

Porque generar una estructura de recursos humanos con capacidad técnica para dar respuestas a las demandas y objetivos establecidos para la nueva organización. No se han establecido los objetivos para la organización y los recursos financieros con los que contará para lograrlo.

**5. ¿Qué modificaciones realizaría o considera conveniente para mejorar este proceso de articulación público privada?**

N/C

**6. Lecciones aprendidas del mismo**

En la medida que ha ido evolucionando el espacio de articulación público-privado con objetivos claros se ha podido hacer foco y generar eficiencias en la instancias de encuentro. El sector privado y miembros de la comunidad saben cuáles son los temas para los cuales pueden encontrar eco en el sector público en ese ámbito y que temas no serán atendidos. Esta claridad en las reglas debe estar presente desde el inicio de la implementación de las OGDs.

## **Anexo 5. Protocolo de actuación OGDR**

### **PROTOCOLO DE FUNCIONAMIENTO OGD ROCHA**

#### **Reuniones de MET**

- Frecuencia Actual Quincenal: 2015
- A partir de 2016 mensual. La mesa es para aprobar y ajustar estrategia.
- Las decisiones tomadas por la MET son válidas con la aprobación de la mitad más uno de los integrantes, sujeto acuerdo político de los socios estratégicos.
- En las reuniones de MET podrán participar referentes y personas justificadamente convocadas por la misma (en el caso de no ser integrantes).

#### **Convocatoria**

Enviar convocatoria con 48 horas de anticipación vía mail y 24 horas vía mensaje de texto (cel.). La segunda convocatoria (en caso de cancelación) se emitirá en un plazo de 7 días.

El mail de convocatoria debe incluir:

- Orden del día con detalle de temas a tratar y resoluciones, ordenados por prioridad de ser posible para abordarlos según necesidad de pronta resolución.
- Acta de la reunión anterior
- Descripción de los avances (tareas realizadas etc.)
- Informe sobre gastos especiales/extras/imprevistos que surgieran entre reuniones de MET.

Temas de las reuniones de MET:

1º Identificar áreas de decisión con su orden de prioridad.

2º Introducir y debatir temas de relevancia estratégica que han surgido en el mes.

La MET está comprometida a utilizar metodologías de trabajo que promuevan la participación y el empoderamiento de sus referentes y de los actores del turismo de destino Rocha.

Se organizará con agilidad y dependiendo de la necesidad en grupos de trabajo para analizar problemáticas y proponer soluciones.

Al finalizar las actividades la MET participativa mente elaborará un borrador de Acta.

### **Comunicación Interna**

- Grupo Directiva Ejecutiva: Director Turismo y Presidente CRT, + 2 actores c/u; Sub Dirección de Turismo-otros aprobado por Director y Past. Presidente CRT + otro aprobado por Presidente CRT) + referente MINTUR si así lo consideran pertinente dependiendo del caso.
- Grupo Directiva Ejecutiva ampliada: Director de Turismo-Sub Dirección de Turismo-Directiva CRT
- Grupo MET: Todos los actores participantes de la MET.
- Grupo Empresarios asociados.
- Grupo Autoridades Departamentales
- Grupo Autoridades Nacionales
- Grupo Prensa Departamental
- Grupo Prensa Nacional
- Otras organizaciones/actores: CONSEJO CONSULTIVO.

### **Otras Consideraciones**

- No copiar en la comunicación por mail en los intercambios entre actores de sectores y territoriales que no sean de relevancia en su temática y/o temas que afecten a la OGD.
- No responder correos que se envían personalmente, agregando destinatarios sin consultar con quién inició la comunicación.

### **Finanzas**

- Rendir gastos de funcionamiento detallados quincenalmente a Directiva Ejecutiva ampliada: Director-Sub Directora-Presidente CRT-Secretario o Tesorero CRT quincenalmente.
- Con la periodicidad que se solicite, presentar por escrito estado de cuentas de la OGD ante la MET.
- Frente a la necesidad de traslado, solicitar siempre en primera instancia un vehículo municipal. Estimativo de gasto de combustible: \$U 400 cada 100 Kms.
- Gastos de traslado que superen los \$U 1500 solicitar autorización.
- Gastos de alimentación (en casos que se justifique viático) \$U 350 por comida por persona.
- Solicitar autorización por escrito si se exceden dichos montos.
- Gastos de Eventos: Presentaciones-Ferías-Capacitaciones-Talleres-Famm Press etc. se decidirán en la MET, de no ser así será la Directiva Ejecutiva quién tenga dicha potestad.

### **Reuniones de coordinación**

- La Directiva Ejecutiva se reunirá con el Equipo Técnico quincenalmente (capitalizando las reuniones de MET en La Casa del Turismo previendo un tiempo para éstas reuniones).
- La Directiva Ejecutiva ampliada mantendrá reuniones con la periodicidad que considere adecuado.
- Fin: control y supervisión del Plan Ejecutivo y Operativo.
- La OGD solicitará reuniones trimestrales con el Intendente/ta. de Rocha al igual que con el Ministro/a. de Turismo.

### **Comunicación y Prensa**

- Todas las presentaciones de temas referentes a la OGD en ámbitos públicos, deberán ser realizados por los actores público- privados con apoyo de integrantes del Equipo Técnico si así lo consideraran los disertantes.

### **Licencia Equipo Técnico**

- Si bien el Equipo Técnico está vinculado a la OGD bajo contratación de empresa unipersonal, no correspondiendo a éstas licencia anual, en los casos que la OGD considere adecuado (Coordinador, Asistente técnica) se otorgará dicho beneficio. Estas licencias se fijarán en coordinación con la Directiva Ejecutiva en el mes de noviembre anterior al año a ser efectivizada.
- Las licencias correspondientes a los funcionarios de la Dirección de Turismo de la IDR, serán comunicadas a la MET en el mes de noviembre anterior al año a ser efectivizadas.
- Se solicitará a los Directivos de la CRT que comuniquen a la MET con la mayor antelación posible, si se ausentan por períodos mayores a 10 días.

## Anexo 6. Matriz de cofinanciamiento



Rocha, Febrero 2013.

### **MATRIZ DE COFINANCIAMIENTO PRIVADO**

Proyección del primer año (febrero 2013- enero 2014) para el cofinanciamiento de proyectos estructurantes y acciones conjuntas de la Organización de Gestión de Destino (OGD) Rocha, aprobado en la Mesa Estratégica del Turismo (MET) según Acta del 31 de enero 2013.

OGD ROCHA						
Sector	% cofinanciamiento	nº de empresas	u\$/sector	u\$/empresa	u\$ mensuales/ empresa	cuota única membresía
Alojamiento	25%	30	9,000	300	25	150
Gastronomía	9%	12	3,240	270	23	135
Transporte y Receptivo	8%	8	2,880	360	30	180
Free Shop	12%	12	4,320	360	30	180
Ecoturismo	8%	13	2,880	222	18	111
Inmobiliario	15%	18	5,400	300	25	150
La Pedrera	9%	10	3,240	324	27	162
Punta del Diablo	9%	12	3,240	270	23	135
Chuy, Barra del Chuy, La Coronilla y 18 de Julio	9%	15	3,240	216	18	108
La Paloma	11%	35	3,960	113	9	57
	115%	165	41,400			
39% COFINANCIAMIENTO ANNUAL	<b>36,000</b>					

El total del monto correspondiente al pago anual 2013 debe ser aportado por cada empresa, sector o red empresarial en la cuenta de:

Corporación Rochense de Turismo  
Caja Ahorro USD BROU: **042-0158147**  
Plazo: sábado 15 de junio 2013

El recibo será emitido por la Corporación Rochense de Turismo.

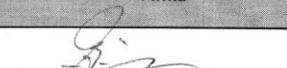
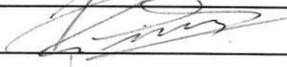
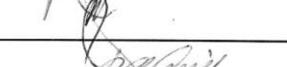


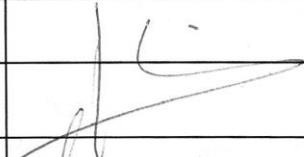
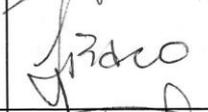
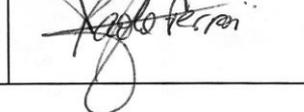
Organización de Gestión del Destino (OGD) – Rocha  
Ruta 9 y 15 :: Dpto. Rocha :: Tel. +598 44720358 :: www.rocha.uy.com

**Observaciones:**

- 1- El total del aporte privado se integra al aporte público implica el total del cofinanciamiento de acciones de la OGD Rocha. Por ende, no existen más aportes directos de empresas a la Corporación Rochense de Turismo, sino que en todos los casos el aporte es realizado a través del Sector o Red Territorial Empresarial que cada empresa integra.
- 2- El aporte es en efectivo, no en especies.
- 3- Este aporte habilita a la empresa, sector o red empresarial a participar de las acciones estructurantes de la OGD Rocha (planificación y organización del destino y sus productos turísticos, instancias de promoción, fam y press trips, asistencia a ferias y acciones promocionales, capacitación, entre otros).
- 4- Cada empresa deberá declarar sobre qué Sector o Red Territorial Empresarial está aportando y por lo cual se realizará su registro en la OGD Rocha, ámbito a partir del cual le comenzará a llegar la información sobre las distintas acciones de la OGD Rocha.
- 5- Las empresas que al 15 de junio no hayan declarado y realizado su cofinanciamiento no continuarán recibiendo esta información. Continuarán en la base de datos para recibir solamente noticias generales del destino y la OGD Rocha.
- 6- Las empresas que declaren y realicen su aporte hasta el 15 de junio 2013 no deberán aportar la cuota de membresía.

En representación de los Sectores y Redes Territoriales Empresariales integrantes de la Corporación Rochense de Turismo, continúan las siguientes firmas:

Sector / Red Territorial Empresarial	Representante	Firma
Sector Alojamiento	Sr. Alfredo Martinez	
Sector Gastronomía	Sr. Luciano Raimondo	
Sector Transporte y Receptivo	Sr. Irineo Jose	
Sector Inmobiliario	Sr. Jesus Ramos	
Sector Turismo Rural y Ecoturismo	Sr. Juan Carlos Olivera	
Liga de Fomento y Turismo de La Paloma	Sr. Julio Silvera	

Red Territorial Empresarial La Pedrera	Sr. Jorge Simeone	
Red Territorial Empresarial La Esmeralda, Castillos, Aguas Dulces, Valizas y Cabo Polonio	Sr. Sebastian Baco	
Red Territorial Empresarial Punta del Diablo	Sr. Fabio Gazzola	
Red Territorial Empresarial La Coronilla, Barra del Chuy, Chuy y 18 de Julio	Sra. Paola Ferrari	

Anexo 7. Matriz Producto/Servicio/Mercado

<b>HISTÓRICO CULTURAL</b>			
<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES:</b>			
El turismo histórico-cultural es turismo de autoeducación, se trata de cualquier programa adonde el viaje tiene el propósito primario de hacer una experiencia de aprendizaje y de crecimiento cultural directamente relacionada con la situación local en el destino.			
Con base a esta definición, este tipo de turismo en campo cultural es transversal a muchos temas y líneas de productos que se pueden identificar: la tradición histórico-arquitectónica, la arqueología, las actividades artesanales, las actividades rurales			
De hecho se incluye también EL (ENO) GASTRONOMICO			
<b>Actividades específicas</b>	<b>ATRATIVOS</b>		
Temas específicos (sub-categorías)		<i>Hay / No hay</i>	<i>Si, donde (distancia desde el microdestino principal)</i>
<i>Gastronomía</i>	Producto típicos	hay	Jabalí, camarón, butiá, arroz
	Gastronomía	hay	
	bebidas	hay	Licores de frutos nativos
<i>Arqueología</i>	Cerritos de indio	hay	Rocha es el departamento con mayor cantidad de Cerritos de indio.

<b><i>Histórico-cultural, Arquitectónico</i></b>	<b>Museos</b>		<b>hay</b>	<b>Museo de la Paloma, Museo regional en Rocha, museo de Castillos</b>
	<b>Monumentos</b>		<b>hay</b>	<b>Fuertes, faros, marcos,</b>
	<b>Centros históricos</b>			<b>Circuito patrimonial de Rocha, Circuito histórico de Velázquez</b>
	<b>Poetas, escritores, etc. famosas: originarios de este territorio o qué han escrito de esto destino otros personajes históricos</b>			<b>Juan Antonio Varese (historias de naufragios), Jesús Perdomo (historias locales), Rosalío A Pereyra, Olga Olivera(historias de cabo Polonio-Valizas),</b>
	<b>Iglesias</b>			<b>Iglesia católica de Rocha, capilla del Barrio Lavalleja, iglesia Mormona en Rocha</b>
	<b>Centros de interpretación</b>			<b>Centros interpretativos (Cabo Polonio) . (Aula del arroz-Lascano)</b>
	<b>Fortaleza de Santa Teresa</b>			
	<b>Fuerte de San Miguel</b>			
	<b>Corrales de palma</b>			
	<b>Corrales de piedra</b>			
<b><i>Aprendizaje del IDIOMA</i></b>			<b>hay</b>	<b><i>en La Paloma</i></b>
<b><i>Artesanía,</i></b>	<b>Laboratorios</b>		<b>hay</b>	<b>Castillos (plantas de</b>

<i>creatividad</i>			elaboración de casa ambiental,
			productos envasados y planta extracción de miel), Lascano idem
	Productos típicos, artesanales, auténticos y étnicos	hay	Vertebras de tiburón, tejidos en lana rústica,
			productos envasados derivados del butiá, cerámicas
	Otros (precisar)		
<i>Actividades industriales</i>	Industrias abiertas visitables	hay	Plantas de Coopar y Saman. Plantas elaboradoras de productos artesanales- Plantas extractoras de miel
	Industrias cerradas visitables	no hay	
<i>Actividades rurales</i>	Empresas agrícolas visitables	hay	Estancia Guardia del Monte, Barra Grande, Los Mimbres, parque eólico, olivos, arroz, vid; AGROLAND/TOMASI
	Granjas didácticas en agroturismo	Hay	El Paraíso (cercana a Valizas)
<b>SERVICIOS NECESARIOS</b>			
Exigencias del segmento en términos receptivos			
<i>Todos</i>			
	Alojamiento de 3 estrellas	hay	
	<i>Para grupos grandes</i>		
Alojamientos simples (1-2 estrellas) con capacidad de hospedar grupos (50 pax o		hay	

menos)			
Hostales con capacidad de hospedar grupos (50 pax o menos)	hay		
Bungalow - apartamentos con capacidad de hospedar grupos (50 pax o menos)	hay		
<b>Otros Servicios</b>			
<i>Para todos:</i>			
Restaurantes economicos con capacidad de hospedar grupos (50 pax)	hay (necesidad de coordinar)	Generalmente los restaurantes están cercanos a los alojamientos	
Aulas/espacios equipadas para una actividad didáctica (con capacidad de hospedar grupos - 50 pax)	hay	CEIMER (Primaria)- Probides- Centros Culturales-	
Transportes locales (mini-bus, onibus privados)	hay	Agencias Cotec, Rutas del Sol, M&M Viajes, Gonzatour	
Guías-capacitadores	hay	Hay guías, guardaparques, asociación de informantes turísticos	
Información (publicaciones) sobre los lugares más atractivos	hay	Revistas, páginas web, folletos	
<i>Arte, historia y cultura:</i>			
Museos o casas dedicados a poetas, escritores, personajes históricas		Casa del Poeta (ciudad de Rocha)	
<i>Artesanía, creatividad:</i>			
Actividades didácticas 'como se hace'			
Espacios organizados para actividades			
Cursos para la participación activa tomando las lecciones en el alfarería, joyas, la pintura, etc	hay	Cerámicas del Barranco (talleres para niños y adultos)	
<i>Arqueológico:</i>			
Profesores-guías expertos	hay		

<b><i>Industrial:</i></b>		
<b>Actividades didácticas 'como se hace-se produce'</b>		
<b>Visitas organizados a estructuras industriales</b>		
<b><i>Rural:</i></b>		
<b>Visitas organizadas a emprendimientos agrícolas</b>	<b>no hay</b>	
<b>Visitas organizadas/granjas didácticas en agroturismo</b>	<b>no hay</b>	

<b>AGROTURISMO</b>				
<b>Características generales:</b>				
<p>El agro turismo es turismo en haciendas y otro hospedaje de actividades rurales a contacto no solamente con la naturaleza, sino también con el estilo de vida del campo y las producciones tradicionales de Rocha (ganadería). Es una forma de turismo basada sobre en interés para la vida de campo;</p> <p>posee una componente educativa; tiene que contribuir al bienestar de las comunidades locales integrandole el ingreso y animar su participación al turismo; finalmente, contribuir a la protección del ambiente natural y rural.</p>				
<p>Por lo tanto, se caracteriza para tener un componente “educativo” y se realiza en actividades DIVERSAS físicamente ‘suaves’ que pueden implicar la participación a las actividades rurales.</p>				
			<i>Hay / No hay</i>	
<b>Actividades específicas</b>	<b>ATRACTIVOS</b>			
				Se necesita mapeo
				ejemplos
<i>Trekking, caminatas, cabalgatas</i>	Sierras, montañas, senderos, panoramas		Hay	SIERRAS DE ROCHA, VALIZAS
				SIERRAS DE ROCHA, VALIZAS
<i>Visita a cascadas, ríos</i>			Hay	
<i>Espeleología</i>	grutas-cuevas		No hay	
<i>Educación ambiental</i>	centros de educación ambiental		Hay	SNAP, CEIMER, PROBIDES, CURE

<b>Observación de flora y fauna, tour fotográficos</b>			Hay	
<b>Birdwatching</b>			Hay	
<b>Actividades rurales</b>	manejo del ganado		Hay	
<b>SERVICIOS NECESARIOS</b>				
<b>Exigencias del segmento en términos receptivos</b>				
<b>Común para todos:</b>				
Alojamientos simples (1-2 estrellas) media (3 estrellas)			Hay	
Alojamientos simples y medias con capacidad de hospedar grupos			Hay	
Bungalow - apartamentos			Hay	
Áreas para carpas equipadas			Hay	
<b>Otros Servicios</b>				
<b>Para todos:</b>				
restaurantes economicos			Hay	
Restaurantes económicos con capacidad de hospedar grupos (50 pax)			No hay	
Aulas/espacios equipadas para una actividad didáctica (con capacidad de hospedar grupos - 50 pax)			Hay	
Transportes locales (taxis, minibus, ómnibus privados)			Hay	
Guías-capacitadores			Hay	
Información (publicaciones) sobre los lugares más atractivos			Hay	

<b>Común para:</b>				
<i>Observación de flora y fauna, tour fotográficos</i>			Hay	
<i>Educación ambiental</i>			Hay	
Puntos de observación – panorámicos			Hay	Mangrullo, Miradores de aves, observatorio de ballenas
Áreas picnic		Hay		
Mapas 'técnicos' para los trekkers, los birdwatchers, etc.			Hay	guía de aves del Uruguay
Clases de información			Hay	
Participación a actividades rurales prevista			Hay	
<b>Específicos para:</b>				
Asistencia médica y fisioterapia			Hay	
Masajes			Hay	
<i>Espeleología</i>			No hay	
Puntos de asistencia y alquiler de los medios por la práctica de la espeleología (cascos, etc.)			No hay	
<i>Educación medioambiental</i>				
Capacitadores			Hay	
<i>Observación de flora y fauna, tour fotográficos</i>			Hay	
<i>Birdwatching</i>			Hay	
Guía experta en flora y fauna			Hay	